LCBO
2003-2004 FRANCHIR LE CAP DU MILLIARD
Comment la LCBO a réussi
à verser au gouvernement
de l'Ontario un premier dividende
de plus de un milliard de dollars.

RAPPORT ANNUEL

En vertu de la *Loi sur les alcools*, la LCBO doit présenter un rapport annuel au ministre du Développement économique et du Commerce. Le ministre communique ensuite le rapport au Conseil des ministres et le dépose devant l'Assemblée législative. Le rapport annuel de la LCBO constitue d'abord et avant tout un résumé officiel de son rendement financier pendant l'exercice écoulé en plus de brosser un tableau du marché de l'alcool en Ontario.

Message du ministre 1

Message du président-directeur général 2

Message du président et chef des opérations 4

Gestion d'entreprise 5

Au-delà des chiffres 2003-2004 8

(Commentaires et analyse par la direction des activités d'exploitation)

Produits : les tendances

- Vins 18
- Spiritueux 20
- Bières et marchés spéciaux 22
- VINTAGES 24
- Vins de l'Ontario 26

Satisfaction de la clientèle 28

Réaménagement des succursales 30

Avantages économiques 32

Prix décernés à la LCBO 33

Marketing intégré 34

Assurance de la qualité 36

Acheminement des produits 38

Responsabilité sociale 40

Loi sur la divulgation des traitements dans le secteur public 42

Responsabilité quant à l'information financière 43

Aperçu financier 44

Rapport du vérificateur 54

Conseil d'administration 58

Renseignements utiles 60

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA LCBO

Andrew S. Brandt, *président-directeur général*

Thom A. Bennett, *membre du conseil et président du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion*

Gayle Christie, *membre du conseil et présidente du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion*

Bev Hammond, *membre du conseil*

John Hopper, *vice-président et membre du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion (mandat échu en septembre 2003)*

Merle A. Jacobs, *membre du conseil (mandat échu en décembre 2003)*

Perry Miele, *membre du conseil*

Bob Peter, *président et chef des opérations*

LETTRE DE TRANSMISSION

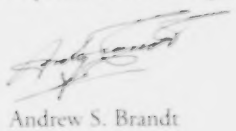
L'honorable Joseph Cordiano
Ministre du Développement économique et du Commerce

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de la Régie des alcools de l'Ontario pour l'exercice 2003-2004.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma considération distinguée.

Le président-directeur général,



Andrew S. Brandt

MENTIONS

La LCBO remercie le Bureau du vérificateur provincial et les membres du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion du conseil d'administration de la LCBO de leur collaboration à la préparation du présent rapport.

Réalisation : Communications de l'entreprise de la LCBO

États financiers : Planification financière et développement de la LCBO

Adaptation française : Services en français de la LCBO.
This report is also published in English as *LCBO Annual Report 2003–2004*

MESSAGE DU MINISTRE

105-02790/

Minister of
Economic Development
and Trade

Hearst Block, Queen's Park
900 Bay Street
Toronto ON M7A 2E1
Telephone: (416) 325-6900
Facsimile: (416) 325-6918
www.ontariocanada.com
M2004-0901-44697

Ministre du
Développement économique
et du Commerce

Édifice Hearst, Queen's Park
900, rue Bay
Toronto ON M7A 2E1
Téléphone : (416) 325-6900
Télécopieur : (416) 325-6918
www.ontariocanada.com

Ontario

Message de l'Honorable Joseph Cordiano

Ministre du Développement économique et du Commerce
et Ministre délégué à la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO)

En ma qualité de ministre du Développement économique et du Commerce et de ministre responsable de la LCBO, je suis heureux de vous présenter le rapport annuel de la LCBO pour l'exercice 2003-2004.

En tant qu'agence du gouvernement de l'Ontario, la LCBO doit répondre non seulement aux attentes du gouvernement, mais aussi à celles de ses clients et actionnaires, à savoir la population ontarienne.

Ce rapport met en lumière les efforts que la LCBO a déployés au cours de l'exercice 2003-2004 pour répondre à ces attentes en :

- versant au gouvernement de l'Ontario un dividende de 1,04 milliard de dollars, à l'exclusion des recettes provenant des taxes et impôts, qui servira à appuyer les programmes et services prioritaires de l'État tels ceux de la santé et de l'éducation;
- continuant de jouer un rôle de leader dans le domaine de la promotion de la responsabilité sociale;
- améliorant les services et élargissant la gamme des produits offerts aux consommateurs;
- soutenant les efforts de l'industrie vinicole de l'Ontario pour accroître sa part de marché; et,
- travaillant de plus près avec les fournisseurs de façon à améliorer l'efficacité et l'efficience du système de sa chaîne d'approvisionnement.

Cela étant dit, le gouvernement a établi comme priorité de faire en sorte que tous les biens publics, incluant la LCBO, soient à la fois transparents et responsables devant la population de l'Ontario. C'est pourquoi dans le Budget 2004, le gouvernement a annoncé qu'il passera en revue tous les biens provinciaux majeurs, et notamment la LCBO, pour déterminer si cette importante agence du gouvernement procure un rendement maximum aux citoyens de l'Ontario.

À l'instar de mon personnel et de mes collègues d'autres ministères, notamment le ministère des Finances, je collaborerai étroitement avec le conseil d'administration, les employés et les partenaires commerciaux de la LCBO pour faire en sorte que la LCBO continue de répondre aux attentes des contribuables de la province et des autres intervenants, voire de les dépasser.

Le ministre du Développement économique et du Commerce,

Joseph Cordiano

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le nouveau plan stratégique quinquennal de la LCBO est entré en vigueur le 1er avril 2003. L'exercice 2003-2004 correspondait donc à la première année de ce plan. Le plan s'accompagne aussi d'une nouvelle vision de marque pour la LCBO intitulée *Découvrez le monde*. Le but ultime du plan est d'aider les employés à acquérir les connaissances nécessaires pour aider les consommateurs à découvrir le monde merveilleux des vins et spiritueux, à démystifier les produits que vend la LCBO et à faire des achats éclairés.

Le plan décrit de façon détaillée six grands objectifs. Je voudrais rendre compte des progrès accomplis dans la réalisation de chacun de ces objectifs en 2003-2004.

1. Accroître le taux de satisfaction de la clientèle

Comme nous le signalons à la page 29, le taux de satisfaction des clients a atteint des sommets inégalés en 2003-2004. Trois méthodes d'évaluation distinctes ont corroboré ces résultats : un sondage indépendant à grande échelle réalisé deux fois par année; une étude de moindre envergure intitulée Projet *SCORE*, menée 13 fois par année par la LCBO à partir du Web; et les sondages réalisés dans le cadre du programme des *Clients-mystères*.

Les facteurs déterminants de la satisfaction de la clientèle sont les suivants : personnel, ambiance des succursales et gamme de produits. Les résultats des sondages révèlent que les mesures que la LCBO a prises pour améliorer chacun de ces composants ont accru le niveau de satisfaction des clients.

L'ouverture de nouvelles succursales ou de succursales rénovées (voir à la page 30) permet aux clients de faire leurs courses dans des endroits pratiques, bien aménagés et dotés de parcs de stationnement. Notre personnel bien formé possède les compétences nécessaires pour fournir des conseils utiles et responsables sur les boissons alcooliques et l'harmonisation des mets et des boissons. Enfin, grâce aux améliorations apportées au système d'acheminement des produits (voir à la page 38), les succursales ont en stock les produits que les clients recherchent, au moment où ils les veulent, et ce, tout en réduisant les investissements superflus dans les stocks.

2. Promouvoir la consommation responsable de boissons alcooliques

La LCBO prend très au sérieux son mandat dans le domaine de la responsabilité sociale. Chaque employé du secteur de la vente au détail doit suivre un cours obligatoire sur la prestation d'un service responsable. Il apprend à gérer les situations délicates et, si besoin est, à refuser de vendre une boisson alcoolique à une personne en état d'ébriété ou qui ne peut pas prouver qu'elle a atteint l'âge légal pour consommer de l'alcool. Comme vous verrez à la page 40, en 2003-2004, les employés de la LCBO ont contesté à plus de 1,2 million de personnes le droit d'acheter de l'alcool et ils ont refusé de vendre de l'alcool à près de 70 000 personnes. La LCBO encourage aussi la responsabilité de bien d'autres façons. Par exemple, elle organise des campagnes publicitaires en collaboration avec MADD Canada et elle diffuse des messages axés sur une consommation modérée de boissons alcooliques dans le contexte d'un mode de vie sain.

3. Optimiser le rendement pour la population ontarienne en versant à l'État des dividendes totalisant 5,14 milliards de dollars au cours des cinq prochains exercices (2003-2008)

En 2003-2004, la LCBO a dépassé l'objectif fixé et a versé au gouvernement, pour le neuvième exercice consécutif, un dividende record. Le dividende de 1,04 milliard de dollars aidera le gouvernement à réduire son déficit et à financer des écoles, des hôpitaux, des routes et des programmes sociaux et d'immobilisations. Le dividende, qui exclut les recettes provenant des taxes et impôts provinciaux, fédéraux ou municipaux, est supérieur de 65 millions de dollars à celui versé l'exercice antérieur. Comme nous l'indiquons à la page 32, le dividende conjugué aux recettes provenant des taxes et impôts s'est chiffré à environ 1,8 milliard de dollars. De cette somme, 1,35 milliard de dollars ont été versés à l'Ontario.

Pour atteindre ce résultat, la LCBO a pris diverses mesures : elle a amélioré son système d'acheminement des produits et réduit son stock net; elle a construit et rénové des succursales en cherchant à optimiser le rendement sur ses investissements en immobilisations; elle a lancé des campagnes d'éducation et de sensibilisation pour inciter les consommateurs à acheter des produits de qualité supérieure; elle a cherché à maîtriser les coûts chaque fois qu'elle le pouvait; elle a adopté une modification de convention comptable aux termes de laquelle les recettes de bières canadiennes vendues dans les succursales de la LCBO sont comptabilisées dans les livres de la LCBO au lieu d'être communiquées directement à la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario.

4. Créer et améliorer des rapports de collaboration avec les fournisseurs

Un certain nombre d'initiatives ont été lancées en 2003-2004 pour améliorer les rapports que la LCBO entretient avec ses fournisseurs et assurer l'acheminement continu de produits conformément aux exigences de la LCBO. Par exemple, la LCBO a créé un nouveau site Web qui fournit

aux agents et aux fournisseurs les renseignements et les formules dont ils ont besoin pour travailler efficacement avec l'organisation. Elle a aussi mis au point une nouvelle carte de pointage pour analyser le rendement de la LCBO et des principaux fournisseurs en fonction de normes convenues. Enfin, elle a instauré un système de planification concertée, d'établissement de prévisions et de réapprovisionnement. Ce système fusionne les prévisions de ventes élaborées conjointement par la LCBO, les fournisseurs et les agents, et suit l'évolution des ventes réelles en fonction des prévisions établies.

La LCBO collabore avec ses fournisseurs pour réduire les délais d'importation de produits étrangers, diminuer les ruptures de stock, réaliser des économies et améliorer le service à la clientèle. Pour un complément d'information, voir à la page 38.

5. Encourager l'accroissement des ventes de vins ontariens

Comme nous le mentionnons à la page 26, la LCBO collabore avec l'industrie vinicole de la province et le gouvernement pour accroître la part de marché des vins ontariens. En 2003-2004, la LCBO et ses partenaires avaient fixé l'objectif d'augmentation du volume des ventes de vins ontariens à 6,0 pour 100. Ils ont réussi à dépasser cet objectif ambitieux. Les ventes ont augmenté de 8,5 pour 100 en valeur et de 6,4 pour 100 en volume. Ces taux étaient de loin supérieurs aux taux enregistrés l'exercice précédent (4,1 pour 100 et 2,1 pour 100 respectivement). La LCBO a accru le nombre de vins ontariens offerts. Elle a renseigné ses employés et ses clients sur la qualité, le mérite et la polyvalence de ces vins. Elle a mis les vins ontariens en vedette dans ses succursales et dans sa revue *À BON USAGE, BOISSONS FINES*. Finalement, elle a mis les vins ontariens en valeur dans le cadre de nombreuses promotions.

6. Augmenter le taux de satisfaction des employés

En 2003-2004, la LCBO a pris un certain nombre de mesures pour accroître le niveau d'intérêt de ses employés et les aider à acquérir les compétences nécessaires pour devenir des chefs de file efficaces. En juin 2003, elle a réalisé un sondage confidentiel sur l'attitude des employés – le troisième dans le cadre d'une série de sondages réalisés sur deux ans – pour mesurer le taux de satisfaction des employés et déterminer les améliorations que la LCBO pourrait apporter à ses activités d'employeur. Plus des deux tiers des employés ont participé à ce sondage – un taux de retour excellent. La LCBO a communiqué les résultats du sondage à l'ensemble de ses employés. Du point de vue de la direction, les résultats du sondage étaient positifs à bien des égards. Par exemple, ils révélaient que la plupart des employés sont fiers de travailler à la LCBO et qu'ils estiment que la LCBO s'est améliorée dans les principaux domaines suivants : gestion des changements au niveau de l'entreprise; formation dans le domaine de la connaissance des produits; orientation fournie par les superviseurs; compréhension par la direction des besoins de connaissances et de perfectionnement des employés; et rémunération. Même si le niveau de satisfaction professionnelle est plus élevé chez les employés de la LCBO que chez ceux de bon nombre d'autres employeurs, il a quelque peu diminué depuis le dernier sondage, réalisé en 2001. La LCBO a donc pris des mesures pour faire face à ce déclin. Par exemple, elle a lancé un certain nombre d'initiatives, y compris des conférences et des ateliers sur le développement des qualités de chef. Elle a aussi créé un site Web pour aider les employés à acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour occuper des postes de leaders au sein de la LCBO. Finalement, de concert avec le syndicat, elle a mis sur pied un projet-pilote pour régler un plus grand nombre de griefs à l'interne et éviter ainsi le recours à des méthodes plus formelles et plus coûteuses.

Le présent rapport annuel décrit bon nombre d'autres initiatives. Vous pourrez ainsi mieux constater de quelle façon la LCBO s'y est prise pour atteindre ses objectifs en 2003-2004 et se préparer à relever les défis qui pourraient se présenter au cours des quatre autres exercices du plan stratégique.

Il est certain que l'exercice 2003-2004 s'est caractérisé par des défis tout à fait uniques. Qu'il suffise de penser au fléchissement de l'industrie touristique de l'Ontario par suite de la crise du SRAS. Cette crise et d'autres événements imprévisibles ont eu des incidences considérables sur les ventes de la LCBO aux titulaires de permis et aux boutiques hors taxes. D'autres défis revêtent plutôt un caractère endémique : les consommateurs continuent de préférer la bière, le vin et les coolers, des produits dont la marge bénéficiaire est faible, aux spiritueux, qui représentaient dans le passé pratiquement 60 pour 100 de notre marge bénéficiaire (ce pourcentage est plus proche de 48 pour 100 maintenant). Néanmoins, je pense que la LCBO est bien positionnée pour relever ces défis et tout autre défi dans les années à venir. Dans le domaine des spiritueux, par exemple, la LCBO a lancé un certain nombre de promotions couronnées de succès pour accroître l'intérêt des consommateurs pour les spiritueux (voir à la page 20). Elle continuera de collaborer avec ses partenaires commerciaux pour tirer profit de ces succès.

La LCBO possède aussi d'autres atouts. Ses employés très compétents ont su s'adapter aux nombreux changements intervenus ces dernières années dans son processus d'achat et de vente de produits. Le président et chef des opérations, M. Bob Peter, un homme efficace, dirige une équipe de gestionnaires supérieurs chevronnés. Le conseil d'administration, qui supervise les activités commerciales de l'organisation et qui assure le respect des normes les plus élevées dans le domaine de la gestion d'entreprise, se compose de personnes compétentes. Enfin, la LCBO bénéficie de l'appui du ministère du Développement économique et du Commerce, qui comprend et estime à sa juste valeur l'apport de la LCBO à la structure économique et au tissu social de la province.

La LCBO s'est dotée d'un plan stratégique efficace. Au cours de la première année de ce plan, elle a prouvé à maintes reprises qu'elle peut atteindre ses buts et objectifs. Le gouvernement, la population et le conseil d'administration et la direction de l'organisation ne s'attendent à rien de moins de la part des employés en 2004-2005.

Le président-directeur général,

Andrew S. Brandt
Toronto, Ontario
Août 2004

MESSAGE DU PRÉSIDENT ET CHEF DES OPÉRATIONS

Lorsque je suis arrivé à la LCBO en 2001, j'ai assumé la responsabilité opérationnelle d'une entreprise publique qui avait déjà commencé, à bien des égards, à évoluer et à s'améliorer.

Cependant, dans le monde de la vente au détail, tout comme dans la plupart des autres secteurs commerciaux, des améliorations sont toujours nécessaires. Quels que soient les progrès réalisés, il est toujours possible d'accroître les gains de rendement, d'améliorer la productivité, la rentabilité et le service à la clientèle, et de valoriser l'avoir des actionnaires.

À mon avis, la LCBO pouvait encore s'améliorer, notamment dans la manière dont elle acheminait ses produits, des fournisseurs jusque sur les tablettes des succursales.

Ces trois derniers exercices, la LCBO a considérablement rationalisé ses méthodes dans ce domaine (voir à la page 38). De concert avec les fournisseurs et les agents, elle a amélioré les techniques d'acheminement des produits à l'échelle du système. Les succursales sont toutes bien approvisionnées en produits qu'affectionnent particulièrement les consommateurs, mais elles ne possèdent pas de stocks excédentaires.

La LCBO a aussi cherché à maîtriser ses dépenses. Par exemple, le rapport dépenses-ventes nettes a été ramené de 16,7 pour 100 l'exercice précédent à 16,4 pour 100 en 2003-2004. Même si cette amélioration a été inférieure à l'objectif fixé, établi à 16,2 pour 100, la LCBO continuera de se fixer des objectifs audacieux dans ce domaine et elle mettra tout en œuvre pour les atteindre, voire même les dépasser.

La LCBO a aussi continué de faire des investissements dans son réseau de succursales en 2003-2004. Elle a ouvert des succursales dans les marchés en pleine croissance et mal desservis. Elle a également rénové, relocalisé et réaménagé des succursales pour les rendre conformes aux normes actuelles de l'organisation. Dans la majorité des cas, ces investissements ont porté leurs fruits : le niveau de satisfaction de la clientèle a augmenté (voir à la page 28) et le rendement du capital investi s'est accru (voir à la page 30).

La nouvelle vision de marque de la LCBO, *Découvrez le monde*, incite les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes dans le domaine du service à la clientèle. À cet égard, les directeurs de succursale de la LCBO doivent favoriser la pleine participation de leurs employés et veiller à ce que ceux-ci comprennent bien et appuient les objectifs stratégiques et commerciaux de l'organisation, et acceptent d'exercer les responsabilités que leur confie la LCBO.

En conséquence, nous avons lancé plusieurs initiatives en 2003-2004 pour appuyer le développement des qualités de chef parmi notre personnel.

Par exemple, la LCBO a organisé pour la toute première fois une conférence réunissant 750 directeurs de service et de succursale pour leur expliquer directement les buts et objectifs du plan stratégique établi pour la période 2003-2008 et les aider à acquérir les outils dont ils auront besoin pour décrire le plan aux employés et assurer sa mise en œuvre. Une autre conférence des directeurs devrait avoir lieu en novembre 2004.

La LCBO a également organisé des conférences et des ateliers sur le perfectionnement en leadership pour, d'une part, aider les directeurs de la province à mieux comprendre leur propre style de direction et à améliorer la façon dont ils communiquent avec leurs employés et, d'autre part, reconnaître leur apport au succès de la LCBO.

Si chaque employé de la LCBO est prêt à faire un effort et à s'investir dans le succès de l'organisation, nous accroîtrons considérablement nos chances d'atteindre notre but, à savoir inciter les consommateurs à partir à la découverte du merveilleux monde des vins et spiritueux.

À titre de président et chef des opérations, je continuerai à diriger du mieux que je peux nos efforts dans ces domaines et je veillerai à ce que la LCBO soit bien positionnée pour tirer parti de toutes les possibilités qui s'offrent à elle et relever tous les défis qui se présentent.

Le président et chef des opérations,

Bob Peter
Toronto, Ontario
Août 2004

GESTION D'ENTREPRISE

Répondre aux besoins des clients et des parties intéressées

La Régie des alcools de l'Ontario (LCBO) a pour mission d'être un détaillant de boissons alcooliques qui répond aux besoins de sa clientèle, qui axe ses activités sur le rendement et qui génère des profits. Elle appuie la consommation responsable d'alcool dans un contexte social et mise sur un personnel enthousiaste, courtois et compétent.

Nos clients sont les personnes qui achètent nos produits et nos services. Les parties qu'intéressent les activités de la LCBO sont la population ontarienne et ses représentants élus, nos employés, nos partenaires commerciaux et les groupes qui se soucient tout comme nous de la sécurité publique. Afin de répondre aux intérêts des clients et des parties intéressées, la LCBO s'est fixé les objectifs suivants :

- offrir des produits et services de qualité, à des prix concurrentiels;
- distribuer ses produits et services au moyen de diverses formules de vente au détail (catalogues, par ex.);
- favoriser la consommation responsable de boissons alcooliques;
- mettre en œuvre des politiques pour que ses lieux de travail soient sécuritaires et libres de harcèlement ou de discrimination;
- régir l'importation, le transport, l'entreposage et la vente d'alcool à l'extérieur des locaux autorisés, fournir un service d'assurance de la qualité, et établir les prix d'une façon juste et impartiale. La responsabilité de la LCBO d'accorder des autorisations aux établissements de vente des producteurs vinicoles de l'Ontario, aux magasins The Beer Store, aux boutiques dans les brasseries et les distilleries, et aux services de livraison d'alcool, a été transférée à la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario le 3 juillet 2001.

Afin de répondre de ses obligations devant le gouvernement et la population ontarienne, la LCBO :

- élabore et met en œuvre des programmes et services destinés à réprimer la vente de boissons alcooliques aux personnes qui ne peuvent présenter une preuve d'âge valide, qui semblent en état d'ébriété ou dont on peut croire qu'elles agissent pour le compte de l'une ou l'autre de ces parties;
- optimise les dividendes versés au gouvernement ontarien;
- accroît l'importance de ses activités et de son rôle aux yeux du gouvernement de l'Ontario;
- gère les risques liés à ses activités commerciales.

Définition du concept de gestion d'entreprise

On entend par gestion d'entreprise les processus et procédures qu'utilise une personne morale pour diriger et gérer ses activités et ses affaires afin d'accroître la valeur du portefeuille de ses actionnaires. Ce concept vise notamment à assurer la viabilité financière de l'organisation et l'établissement de relations d'affaires harmonieuses entre la société et les parties intéressées.

La LCBO, en sa qualité d'entreprise publique du gouvernement provincial, n'est pas tenue de divulguer ses pratiques en matière de gestion d'entreprise, contrairement aux entreprises cotées à la Bourse de Toronto. Cependant, nous croyons qu'une saine gestion d'entreprise et une plus grande responsabilisation en matière de résultats sont essentielles à l'accomplissement de notre mandat. La présente section vise donc à aider les lecteurs à mieux comprendre les principes qui régissent nos activités.

Les membres du conseil d'administration de la LCBO ont répondu à la nécessité d'élaborer des politiques de gestion d'entreprise axées sur l'avenir et d'en surveiller l'application pour assurer leur efficacité. La LCBO s'efforce de respecter les normes les plus élevées en matière de gestion d'entreprise et de divulgation des résultats.

Conseil d'administration

Le conseil d'administration a pour mandat de surveiller les activités et les affaires de la LCBO. Il exerce de nombreuses responsabilités importantes, dont :

- veiller à ce que la LCBO fournisse à la population des services de qualité élevée;
- élaborer et approuver le plan stratégique, et veiller à ce que la direction de la LCBO atteigne les objectifs énoncés dans son plan d'activités;
- approuver chaque année les plans financiers;
- veiller à ce que l'organisation reste solvable;
- évaluer et gérer les risques liés aux activités de l'entreprise;
- présenter un rapport financier annuel au ministre du Développement économique et du Commerce;
- veiller à ce que la LCBO instaure des programmes de communication pour renseigner les parties intéressées sur ses grandes réalisations;
- veiller à ce que la LCBO exerce ses fonctions de réglementation d'une manière équitable et impartiale.

Nomination des membres du conseil

Les membres du conseil sont nommés par décret du lieutenant-gouverneur, sur la recommandation du premier ministre et du ministre du Développement économique et du Commerce. Leur mandat est d'au plus cinq ans.

La LCBO offre aux nouveaux membres du conseil un programme d'orientation générale, qui comprend des renseignements sur ses activités, ses opérations, ses stratégies actuelles et les grands dossiers de l'heure, de même que des visites de ses installations. Les nouveaux membres rencontrent aussi les cadres supérieurs de l'organisation.

Responsabilités des membres du conseil

Chacun des membres du conseil d'administration est tenu d'exercer certaines responsabilités en matière de gestion d'entreprise, notamment :

- prendre des décisions avec intégrité et de bonne foi en tenant compte de l'intérêt véritable de la LCBO et de toutes les parties intéressées;
- surveiller la gestion des activités et des affaires de la LCBO;
- éviter les conflits d'intérêt (les membres du conseil ne peuvent pas entretenir de rapports avec la LCBO pour leur propre profit);
- se renseigner de façon adéquate sur les activités de la LCBO et ses modes d'organisation et de fonctionnement;
- assister aux réunions du conseil et demander, au besoin, des conseils à des experts;
- porter un jugement indépendamment de la direction;
- orienter l'élaboration des politiques.

Processus de planification stratégique

Depuis 1987, la LCBO dispose d'un processus quinquennal de planification stratégique. La première étape de ce processus comprend une conférence annuelle de planification stratégique, qui vise à définir les priorités et les buts de l'organisation sur cinq ans, et à orienter ses efforts à plus court terme. Le conseil d'administration approuve les stratégies de l'entreprise et examine les objectifs de chaque division en vue d'assurer leur réalisation. Les évaluations du rendement sont liées au plan d'activités de l'entreprise et des diverses sections. Tous les employés sont évalués en fonction de leur participation à la réalisation des objectifs de la LCBO.

Le plan stratégique se fonde sur notre plan quinquennal d'immobilisations. Pour un complément d'information, voir en page 16.

Comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion

Le comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion se compose de trois membres du conseil élus chaque année par leurs collègues. Il s'assure de la fiabilité et de l'exactitude des états financiers de la LCBO, aide à coordonner et à améliorer les mesures internes de contrôle de l'entreprise, étudie et recommande des modifications éventuelles des politiques de la LCBO en matière de gestion d'entreprise, et veille à ce que la LCBO se conforme à de saines principes dans ce domaine. Le comité :

- surveille les activités et les opérations du conseil;
- examine les manuels de politiques et de procédures de la LCBO, afin de s'assurer qu'ils décrivent des procédures et activités adéquates et raisonnables sur le plan commercial, et énoncent des procédés appropriés de contrôle et de gestion;
- passe en revue le processus de planification stratégique de la LCBO, de même que la nomination, la formation et l'évaluation du rendement des cadres supérieurs;
- étudie la portée des responsabilités du président-directeur général de la LCBO et des membres du conseil d'administration ainsi que les limites de la responsabilité de la haute direction, et fait des recommandations en conséquence aux membres du conseil de la LCBO;
- fournit des conseils et des directives au service de vérification générale de la LCBO;
- examine, en collaboration avec le service de vérification générale, le système de mesures internes de contrôle, les mécanismes de vérification et d'observation internes et le budget annuel, et fait des recommandations au besoin;
- relève les principaux risques auxquels l'entreprise fait face et examine les méthodes de gestion de ces risques;
- assure la liaison entre le conseil d'administration, le service de vérification générale et le vérificateur provincial;
- supervise la réalisation du rapport annuel.

Déontologie et gestion des affaires

Le conseil d'administration est chargé d'instaurer un système de gestion d'entreprise, d'en surveiller le fonctionnement et d'appliquer et de faire respecter un code de déontologie.

À la suite de l'examen des pratiques de gestion d'entreprise de la LCBO mené en mars 1998, le conseil d'administration a approuvé un nouveau protocole de gestion des affaires de la LCBO, qui décrit notamment le mandat et les pratiques du conseil et de tous ses comités. En avril 1998 (et mis à jour en octobre 2000), le conseil a approuvé un nouveau code de déontologie qui énonce les politiques applicables aux questions suivantes : conflits d'intérêt; confidentialité; activités externes des employés, des cadres et des membres du conseil; cadeaux et frais de représentation; et droits de la personne.

Santé et sécurité

Chaque année, le conseil approuve une politique en matière de santé et de sécurité au travail et veille à ce que le comité patronal-syndical et les comités de santé et de sécurité au travail se rencontrent à intervalles réguliers. Dans le cadre de ses fonctions liées à la surveillance de l'application de cette politique, le conseil se renseigne sur les dossiers touchant la santé et la sécurité au travail.

Planification et aménagement des succursales

Le comité de planification et d'aménagement des succursales, composé de membres du personnel, relève du conseil d'administration. Il examine toutes les questions immobilières et de location, et fait des recommandations au conseil.

Appel de décisions

Le comité d'appel de décisions examine tous les appels des décisions de refuser d'inscrire un produit alcoolique ou de radier un produit du répertoire des succursales.

Différence entre le mode de gestion de la LCBO et celui des sociétés privées

Les membres du conseil d'administration des sociétés ouvertes exercent généralement un certain nombre de responsabilités clés au nom des actionnaires dans le but d'assurer l'efficacité du système de reddition de comptes. Dans le cas de la LCBO, une entreprise opérationnelle du gouvernement de l'Ontario, le gouvernement exerce directement plusieurs de ces fonctions, y compris nommer le président-directeur général. Lorsqu'il prend de grandes décisions de principe, le conseil sollicite souvent l'avis du gouvernement provincial et d'autres parties intéressées, et tient compte des objectifs politiques du gouvernement.

Obligation de rendre compte

La LCBO doit rendre des comptes au gouvernement et à la population ontarienne. Pour ce faire, elle :

- publie un rapport annuel, qui est déposé devant l'Assemblée législative et que la population peut consulter sous sa forme imprimée ou électronique à l'adresse *www.lcbo.com*;
- fait vérifier chaque année ses états financiers par le vérificateur provincial;
- permet au public de consulter ses dossiers conformément à la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*;
- nomme les membres du conseil au moyen d'un processus public;
- se conforme aux exigences juridiques de la *Loi sur les alcools* en matière de présentation de rapports au ministre du Développement économique et du Commerce et au ministre des Finances;
- a conclu un protocole d'entente avec le ministre du Développement économique et du Commerce qui énonce les exigences relatives au plan financier annuel, au plan d'immobilisations et au plan stratégique pluriannuel;
- respecte les directives en matière de responsabilité applicables aux organismes du Conseil de gestion.

AU-DELÀ DES CHIFFRES 2003-2004

Commentaires et analyse par la direction des activités d'exploitation

La réglementation canadienne sur les valeurs mobilières oblige les sociétés ouvertes à déposer un rapport annuel qui comprend leurs états financiers de même qu'une analyse de leurs activités d'exploitation. En sa qualité d'entreprise publique du gouvernement de l'Ontario, la LCBO n'est pas assujettie à cette réglementation. Néanmoins, elle a décidé de brosser un tableau complet de ses activités afin d'en assurer une meilleure compréhension et de divulguer l'ensemble de ses résultats pour rejoindre le plus grand nombre possible de lecteurs. La présente section du rapport annuel explique les résultats financiers de la LCBO pendant le dernier exercice et comprend des renseignements qui facilitent l'évaluation de son rendement.

1. Jackie Bonic
VP, Aménagement des succursales et immeubles
2. Alex Browning
VP principal, Finances et administration
3. Tamara Burns
VP, Commercialisation
4. Nancy Cardinal
VP, Communications de mise en marché
5. Bob Downey
VP principal, Ventes et mise en marché
6. Roy Ecker
VP principal, Exploitation de détail
7. Mary Fitzpatrick
VP principale, Contentieux, et secrétaire générale
8. Murray Kane
VP principal, Ressources humaines

Suite à la page 11

POINTS SAILLANTS

(en milliers de dollars)

	2002-2003	2003-2004
Dividende au gouvernement	975 000 $	1 040 000 $
Pourcentage d'augmentation	7,7	6,7
Ventes nettes et autres recettes	3 119 240 $	3 320 681 $
Pourcentage d'augmentation	6,1	6,5
Dépenses d'exploitation	525 959 $	548 778 $
Pourcentage d'augmentation	7,4	4,3
Recettes nettes	939 542 $	1 045 428 $
Pourcentage d'augmentation	2,0	11,3

Augmentation du dividende

En 2003-2004, les versements records de la LCBO au gouvernement, à l'exclusion de l'ensemble des taxes et impôts, ont totalisé 1,04 milliard de dollars, soit 65 millions de dollars de plus que l'exercice précédent. C'est la première fois dans toute son histoire que la LCBO verse un dividende qui dépasse la barre du milliard de

dollars. (Quelque 39 millions de dollars de cette augmentation résultent des modifications comptables adoptées et aux termes desquelles les recettes provenant de la vente de bières canadiennes par la LCBO sont maintenant comptabilisées dans les livres de la LCBO, et non présentées directement à la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario.) Il s'agissait du dixième exercice consécutif que la LCBO réussissait à accroître le dividende qu'elle verse au gouvernement, et de son neuvième exercice record consécutif.

Le tableau ci-dessous fait l'historique des versements de dividende de la LCBO au gouvernement de l'Ontario au cours des 10 dernières années.

DIVIDENDE	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04
	630 $	680 $	730 $	745 $	780 $	800 $	850 $	905 $	975 $	1,040 $

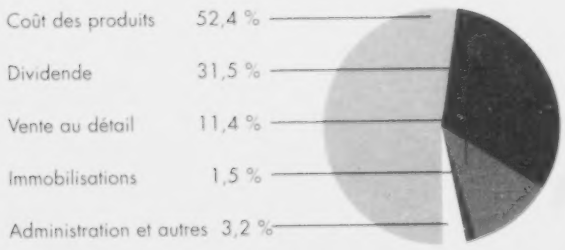
Les dividendes n'ont pas cessé d'augmenter au cours des 10 dernières années. Depuis 1994-1995, les dividendes versés ont crû de 65,1 pour 100, soit 410 millions de dollars.

Recettes provenant des impôts et taxes

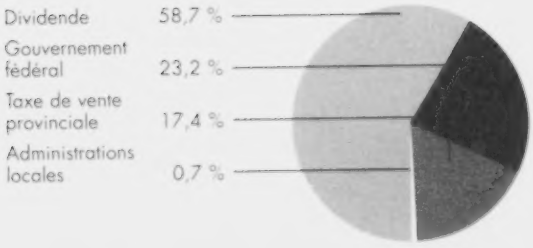
Les dividendes de la LCBO n'incluent pas les recettes de la taxe de vente provinciale, qui se sont élevées à 308 millions de dollars en 2003-2004. Lorsqu'on ajoute ces recettes au dividende versé à l'État, on constate que la LCBO a remis au gouvernement de l'Ontario 1,35 milliard de dollars en tout. Il s'agit d'une hausse de 6,7 pour 100 par rapport au montant versé l'exercice antérieur. Lors de l'exercice, le montant total remis au gouvernement de l'Ontario a dépassé le cap du milliard de dollars pour une sixième année consécutive. La LCBO a aussi versé 103,5 millions de dollars au gouvernement fédéral en taxe sur les produits et services et 12,3 millions de dollars en impôts fonciers aux administrations municipales.

Les diagrammes ci-dessous ventilent chaque dollar de vente nette de même que la façon dont les divers paliers de gouvernement se répartissent les bénéfices de la LCBO.

RÉPARTITION DE CHAQUE DOLLAR DE VENTE NETTE



VERSEMENTS DE LA LCBO AU GOUVERNEMENT



Croissance soutenue des ventes de la LCBO

Malgré le fléchissement de l'économie ontarienne, les ventes nettes de la LCBO ont augmenté de 6,5 pour 100 par rapport à 2002-2003, soit 200 millions de dollars, et atteint 3,3 milliards de dollars. Elles n'ont été que très légèrement inférieures (-0,4 pour 100) à l'objectif d'accroissement des ventes fixé à la fin de l'exercice précédent.

Ces cinq derniers exercices, le volume des ventes de la LCBO a progressé de 30,6 pour 100, tandis que la valeur des ventes s'est accrue de 30,2 pour 100. Au pays, seul le Québec a devancé l'Ontario pour ce qui est de la croissance ces cinq derniers exercices : le volume des ventes de la Société des alcools du Québec a augmenté de 82,3 pour 100 et la valeur des ventes a connu une hausse de 47,3 pour 100.

À l'échelle du pays, la totalité des ventes du secteur de la vente au détail a augmenté de 3,1 pour 100 entre 2002-2003 et 2003-2004. Selon Statistique Canada, la croissance des ventes en Ontario a été inférieure à la moyenne nationale (+2,8 pour 100). Par contre, les ventes de la LCBO ont cru de 6,5 pour 100, dépassant le taux de croissance des ventes au détail à l'échelle nationale et le taux moyen de croissance des ventes au détail en Ontario.

Augmentation supérieure aux prévisions dans trois des quatre régions

Pendant l'exercice 2003-2004, les ventes dans trois des quatre régions administratives de la LCBO ont été supérieures aux prévisions. Seule la région du Centre a fait exception. Le tableau ci-dessous compare le niveau des ventes enregistrées dans chaque région aux prévisions et aux ventes de l'exercice précédent.

CROISSANCE DES VENTES PAR RÉGION

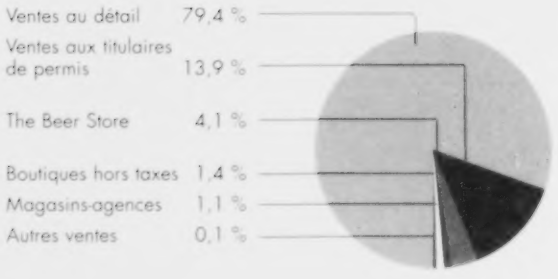
	c. prévisions	c. exercice précédent
Nord	+2,0 %	+4,4 %
Est	+0,5 %	+5,9 %
Centre	-0,6 %	+7,8 %
Ouest	+0,6 %	+6,2 %

Dynamisme constant des ventes au détail

Les ventes au détail de la LCBO, que nous définissons comme les ventes aux particuliers, ont augmenté de 6,7 pour 100 par rapport à l'exercice antérieur et représenté 78,6 pour 100 du total des ventes nettes de la LCBO, soit 2,59 milliards de dollars. En 2002-2003, les ventes avaient progressé de 5,0 pour 100 par rapport à l'exercice antérieur et s'étaient chiffrées à 2,43 milliards de dollars (78,5 pour 100 du total des ventes nettes).

Les ventes aux magasins The Beer Store ont augmenté de 14,3 pour 100 en raison de l'intérêt continu des consommateurs pour les bières importées. Elles représentent maintenant 6,8 pour 100 du total des ventes nettes de la LCBO, comparativement à 6,4 pour 100 l'exercice précédent.

RÉPARTITION DES VENTES DE LA LCBO EN 1999-2000



RÉPARTITION DES VENTES DE LA LCBO EN 2003-2004

Le fléchissement de l'industrie touristique, en raison notamment du ralentissement économique aux États-Unis et des conséquences de la crise du SRAS à Toronto au printemps de 2003, a eu des incidences négatives sur les ventes aux titulaires de permis et aux boutiques hors taxes. Les ventes aux titulaires de permis ont correspondu à 11,7 pour 100 de l'ensemble des ventes nettes en 2003-2004, comparativement à 12,5 pour 100 pour l'exercice précédent. Le niveau des ventes réelles est resté inchangé par rapport au dernier exercice et a été inférieur aux prévisions (-3,5 pour 100). Les ventes aux boutiques hors taxes ont représenté 1,0 pour 100 du total des ventes nettes, soit légèrement moins que l'année passée (1,2 pour 100). Les ventes réelles ont chuté de 13,0 pour 100 et ont été inférieures de 17,1 pour 100 aux prévisions. Les ventes aux magasins-agences sont passées de 1,4 pour 100 du total des ventes à 1,7 pour 100 en raison de l'ouverture de 26 magasins-agences de plus dans les collectivités rurales de la province dont la population n'est pas suffisante pour justifier l'ouverture d'une succursale de la LCBO ou d'un magasin The Beer Store.

Après avoir connu un taux d'accroissement à deux chiffres pendant quatre exercices, le taux d'augmentation des ventes des établissements vinicoles de l'Ontario dans le cadre du programme de livraisons directes de produits VQA aux titulaires de permis a commencé à ralentir. En 2003-2004, le volume des ventes directes de produits VQA des établissements vinicoles de l'Ontario a augmenté de 8,4 pour 100, tandis que celui des ventes par la LCBO de vins portant le label VQA aux titulaires de permis a chuté de 12,5 pour 100. En 2003-2004, les livraisons directes de produits VQA ont représenté 13,8 pour 100 du volume total des vins livrés aux titulaires de permis, comparativement à 13,2 pour 100 en 2002-2003.

Les ventes de gros combinées de la LCBO ont représenté 21,4 pour 100 de l'ensemble des ventes nettes de la LCBO, un accroissement par rapport au taux de 20,6 pour 100 enregistré il y a cinq exercices.

10 Hugh Kelly
VP principal, Technologie de l'information

11 Bill Kennedy
Directeur général, Communications de l'entreprise

12 Gerry Ker
Directeur général, Politiques de l'entreprise

13 Ian Martin
VP principal, Logistique

14 Barry O'Brien
Directeur, Affaires de l'entreprise

15 George Soleas
VP, Assurance de la qualité

16 Shelley Sutton
Directrice, Planification stratégique

17 Tom Wilson
VP, VINTAGES

Position de la LCBO sur le marché de détail

La LCBO fait face à la concurrence d'autres détaillants de boissons alcooliques, dont les magasins The Beer Store, les boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario, les boutiques sur place des brasseries et des distilleries, les magasins-agences et les boutiques hors taxes. Au 31 mars 2004, il existait 1 670 points de vente d'alcool en Ontario.

En 2003-2004, la LCBO a ouvert 26 nouveaux magasins-agences dans de petites collectivités des quatre coins de l'Ontario. Le programme des magasins-agences vise à offrir un service de vente de boissons alcooliques dans les régions rurales et les petites localités de la province tout en assurant le respect des normes de la LCBO dans le domaine de la responsabilité sociale. Il dynamise aussi les économies locales en favorisant la création d'emplois, en élargissant la base commerciale de la collectivité et en accroissant les recettes de la LCBO.

Au 31 mars 2004, le marché des boissons alcooliques était comme suit (les pourcentages ont été arrondis) :

- 598 succursales de la LCBO (35,8 pour 100 de tous les points de vente);
- 445 magasins The Beer Store (26,7 pour 100 de tous les points de vente);
- 390 boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario (23,4 pour 100 de tous les points de vente);
- 181 magasins-agences (10,8 pour 100 de tous les points de vente);
- 39 boutiques dans les brasseries (2,3 pour 100 de tous les points de vente);
- 11 boutiques hors taxes aux postes frontaliers terrestres (0,7 pour 100 de tous les points de vente);
- 3 boutiques dans les distilleries (0,2 pour 100 de tous les points de vente);
- 3 boutiques hors taxes dans les aéroports (0,2 pour 100 de tous les points de vente).

*Les 598 succursales de la LCBO et les 181 magasins-agences détiennent environ 46,6 pour 100 du marché.

Évolution de la part du marché

Les ventes brutes de l'ensemble du marché des boissons alcooliques en Ontario ont atteint 8,0 milliards de dollars en 2003-2004. La valeur de la part de marché de la LCBO est passée de 45,5 pour 100 en 2002-2003 à 47,8 pour 100 en 2003-2004. Les ventes au détail des boutiques des établissements vinicoles ont connu une hausse de 4,6 pour 100 et la part de marché de ces établissements s'est accrue de 2,4 pour 100. Enfin, la part de marché de la chaîne The Beer Store a aussi augmenté en 2003-2004 et est passée de 32,4 pour 100 à 32,8 pour 100.

Autres ventes légales

Les autres ventes légales, comme les ventes transfrontalières et les ventes résultant de la fabrication de bières artisanales, ont chuté de 30,2 pour 100 par rapport au niveau de 2002-2003 et la part de marché de ces circuits de vente est passée de 13,7 pour 100 en 2002-2003 à 11,1 pour 100.

Concurrence déloyale

On estime que la part de marché du commerce illicite de l'alcool en Ontario a légèrement diminué, passant de 6,1 pour 100 en 2002-2003 à 5,9 pour 100 en 2003-2004. On évalue le total des ventes illicites à plus de 443 millions de dollars, soit une légère baisse (455 millions l'exercice antérieur).

ÉTAT DES RECETTES

Résultats nets

Les résultats nets de la LCBO se sont chiffrés à 1,045 milliard de dollars en 2003-2004, soit 105,9 millions de dollars de plus (+11,3 pour 100) que pendant l'exercice précédent.

Le rapport recettes nettes/ventes nettes s'est établi à 31,6 pour 100, dépassant l'objectif prévu de 31,1 pour 100 pour 2003-2004. Il a aussi été supérieur au taux enregistré l'exercice précédent, qui s'était élevé à 30,3 pour 100.

Le rapport dépenses/ventes nettes a été légèrement supérieur aux prévisions. En effet, il s'est situé à 16,4 pour 100 en 2003-2004, alors que les prévisions avaient été fixées à 16,2 pour 100. On trouvera des précisions supplémentaires dans la section sur les rapports de productivité.

L'augmentation des ventes nettes (+6,5 pour 100) a été excellente, compte tenu du ralentissement économique. Elle n'a été que très légèrement inférieure à l'objectif fixé (6,9 pour 100) à la fin de l'exercice précédent.

Marge bénéficiaire brute

La marge bénéficiaire brute s'est chiffrée à 1,57 milliard de dollars en 2003-2004, une hausse solide de 127,5 millions de dollars. Ce taux de croissance a été supérieur de 1,1 pour 100 aux prévisions.

La marge bénéficiaire brute, exprimée en pourcentage des ventes nettes en 2003-2004, s'est établie à 47,6 pour 100, en hausse par rapport à l'exercice précédent (46,6 pour 100) et par rapport à l'objectif fixé (46,9 pour 100).

La préférence continue des consommateurs pour la bière, les coolers et le vin, des produits dont la marge bénéficiaire est faible, au détriment des spiritueux explique cette diminution ces dernières années. Cette tendance a commencé à se modifier en 2003-2004 par suite d'un ralentissement des ventes de coolers et de bières attribuable à un printemps froid et pluvieux et aux promotions gagnantes de vins et de spiritueux. L'accroissement de la marge bénéficiaire brute résulte aussi de la cession des droits sur la bière de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario à la LCBO, tel que mentionné à la page 2.

Chaque dollar de vente nette génère une marge bénéficiaire brute de 0,56 $ pour les spiritueux. Cette marge se chiffre à 0,48 $ pour le vin et à 0,33 $ pour la bière. Les ventes de bières et de vins représentent maintenant 54 pour 100 de l'ensemble de nos ventes nettes, comparativement à 53 pour 100 l'exercice précédent et à 49 pour 100 il y a cinq ans. La forte hausse des ventes de bières et de vins révèle qu'un pourcentage encore plus élevé de notre chiffre d'affaires provient de la vente de produits dont la marge bénéficiaire est inférieure.

Surveillance de l'évolution des rapports de productivité

Afin de suivre l'évolution de ses dépenses et de relever les améliorations nécessaires, la LCBO se fixe de nombreux rapports de productivité chaque année. Par exemple, le rapport dépenses des succursales/ventes indique le pourcentage de ventes nettes nécessaire pour couvrir les dépenses du secteur de la vente au détail, notamment les salaires et les loyers. Une diminution du rapport salaires en succursales/ventes signifie que le personnel est plus productif.

Productivité en matière de vente au détail

La LCBO réussit chaque exercice à augmenter ses rapports de productivité. En 2003-2004, elle a pu, encore une fois, améliorer ces rapports comparativement à ceux de l'exercice précédent, mais elle n'a pu atteindre qu'un seul des sept objectifs élevés qu'elle s'était fixés à la fin de l'exercice 2002-2003.

Salaires en succursales par rapport aux ventes : Le rapport salaires en succursales/ventes a été inférieur à celui enregistré l'exercice précédent (7,2 pour 100 contrairement à 7,3 pour 100). Cependant, il a été plus élevé que les prévisions (6,9 pour 100).

Dépenses des succursales en pourcentage des ventes : Ce rapport, qui s'est établi à 10,4 pour 100, est resté inchangé par rapport à celui enregistré en 2002-2003 et en 2001-2002. Il a été légèrement en hausse par rapport aux prévisions (fixées à 10,0 pour 100) en raison de l'augmentation des dépenses de main-d'œuvre facultatives.

Salaires en succursales par unité de vente : Ce rapport, qui s'est établi à 0,78 $, est resté inchangé comparativement au rapport de 2002-2003. Cependant, il a été bien inférieur à la moyenne des trois exercices antérieurs, qui s'élevait à 0,84 $. Toutefois, en raison de l'augmentation des salaires, le rapport a dépassé de 0,05 $ l'objectif fixé.

Dépenses des succursales par unité de vente : Ce rapport s'est chiffré à 1,14 $ et a été plus élevé que les prévisions (1,06 $).

Nombre d'unités vendues à l'heure : Ce rapport s'est établi à 32,2 et a été supérieur au rapport de l'exercice antérieur (31,3). Cependant, la LCBO n'a pas atteint l'objectif fixé (35,5).

Ventes par consommateur : À 29,38 $, ce rapport a été supérieur à celui de l'an dernier (28,51 $), mais légèrement inférieur à l'objectif fixé (29,43 $).

Ventes au pied carré : Ce rapport, à 1 800 $, est considérablement en hausse par rapport à l'exercice antérieur (1 755 $) et aux prévisions (1 762 $).

Ventes au détail – points saillants des données financières et d'exploitation

	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04
Salaires (succursales) par ventes	7,6 %	7,9 %	7,4 %	7,3 %	7,2 %
Dépenses (succursales) en pourcentage des ventes	10,5 %	11,0 %	10,4 %	10,4 %	10,4 %
Salaires (succursales) par unité de vente	0,84 $	0,87 $	0,80 $	0,78 $	0,78 $
Dépenses (succursales) par unité de vente	1,17 $	1,22 $	1,13 $	1,11 $	1,14 $
Unités vendues par heure	25,7	25,5	28,6	31,3	32,2
Ventes par consommateur	27,19 $	27,86 $	28,10 $	28,51 $	29,38 $
Ventes par pied carré	1 674 $	1 693 $	1 752 $	1 755 $	1 800 $

Remarque : « Unités vendues par heure » signifie le nombre moyen d'unités vendues par heure d'ouverture des succursales de la LCBO.

Productivité de la logistique

Du point de vue de la logistique, la LCBO n'a atteint que deux de ses sept objectifs de productivité. Cette situation résulte de l'augmentation supérieure aux prévisions des dépenses, notamment dans les domaines suivants : rémunération, loyers, services publics, casse et fret en départ.

Salaires en entrepôt par caisse : Le rapport, qui s'est établi à 0,82 $, a été inférieur à celui de l'an dernier. Cependant, la LCBO n'a pas atteint son objectif fixé à 0,80 $.

Dépenses d'entrepôt par caisse : Ce rapport a été inférieur de 6,4 pour 100 à celui de l'exercice antérieur et s'est établi à 1,03 $ par caisse. L'objectif avait été fixé à 1,00 $.

Caisses (logistique) manipulées à l'heure : La LCBO a dépassé l'objectif fixé à 63 caisses et atteint 64 caisses à l'heure.

Dépenses de logistique par caisse manipulée : Ces dépenses, qui se sont établies à 0,62 $ par caisse, ont été inférieures de 0,02 $ par caisse à celles de l'an dernier. Elles ont raté d'un cent l'objectif fixé (0,61 $).

Dépenses de fret par caisse : Ces dépenses ont augmenté par rapport à la moyenne établie l'an dernier (1,26 $) et se sont élevées à 1,42 $ par caisse. L'objectif avait été fixé à 1,28 $ par caisse.

Rapport de marchandises en arrivage en pourcentage des ventes : Comme le prix de l'essence est resté élevé cette année, le rapport s'est établi à 2,5 pour 100; il était plus élevé que l'objectif fixé (2,1 pour 100) et que le rapport de l'exercice antérieur (2,2 pour 100).

Rapport de marchandises à destination en pourcentage des ventes : Ce rapport a atteint l'objectif prévu (0,7 pour 100).

LOGISTIQUE – POINTS SAILLANTS DES DONNÉES FINANCIÈRES ET D'EXPLOITATION

	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04
Dépenses salariales (entrepôt) par caisse	0,75 $	0,76 $	0,77 $	0,83 $	0,82 $
Dépenses d'entrepôt par caisse	0,98 $	0,95 $	1,00 $	1,10 $	1,03 $
Caisses manipulées par heure	62	64	64	66	64
Dépenses de logistique par caisse manipulée	0,59 $	0,57 $	0,59 $	0,64 $	0,62 $
Dépenses de fret par caisse	1,13 $	1,16 $	1,11 $	1,26 $	1,42 $
Fret (march. en arr.) en % des ventes	2,0 %	2,0 %	1,9 %	2,2 %	2,5 %
Fret (march. à dest.) en % des ventes	0,6 %	0,6 %	0,6 %	0,7 %	0,7 %

Remarque : Dans le cas de certains ratios de logistique, les données relatives aux exercices antérieurs ont été ajustées en raison du reclassement de l'une de nos installations. Pour ce qui est du ratio caisses manipulées par heure, les données des exercices antérieurs ont été ajustées du fait que les heures en entrepôt correspondent maintenant à la totalité des heures travaillées.

Dépenses d'exploitation sur 10 heures vente

Le rapport des dépenses administratives a atteint l'objectif fixé pour l'exercice (1,4 pour 100).

Les dépenses d'exploitation exprimées sous forme de pourcentage des ventes nettes (16,4 pour 100) ont été inférieures à celles de l'exercice antérieur (16,7 pour 100). Toutefois, l'objectif (fixé à 16,2 pour 100) n'a pas été atteint[2].

BILAN

Passif

Le passif, qui se compose des comptes fournisseurs et des engagements au titre du régime de retraite, est passé de 299,6 millions de dollars en 2002-2003 à 340,7 millions de dollars en 2003-2004.

Stocks en fin d'exercice et taux de roulement

La valeur des stocks en fin d'exercice est passée de 247,5 millions de dollars en 2002-2003 à 270,2 millions de dollars en 2003-2004. Le taux de roulement total de l'inventaire est passé de 7,5 en 2002-2003 à 7,3 en 2003-2004, ratant ainsi l'objectif fixé à 8,4. Cette situation est attribuable à divers facteurs : agitation ouvrière chez CN Rail et au Port de Montréal, problèmes au niveau des marchandises à destination, ventes de bières et de coolers inférieures aux prévisions, et roulement léthargique des stocks de VINTAGES cette année.

[2]Ce rapport est conforme aux communications du service de gestion interne. En conséquence, il ne correspond pas au rapport précis dans le tableau financier de la section sur l'aperçu de la situation financière à la page 44.

ÉVOLUTION DE NOTRE SITUATION FINANCIÈRE

Augmentation de l'encaisse

L'encaisse de la LCBO est passée de 46,4 millions de dollars en 2002-2003 à 60,7 millions de dollars à la fin de 2003-2004.

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS (en milliers de dollars, chiffres arrondis)

	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04
Ventes au détail	23 112	39 984	31 458	46 570	32 247
Technologie de l'information	24 895	7 375	14 259	12 758	6 877
Logistique	1 760	2 066	3 493	11 848	10 158
Programmes de marketing	2 434	1 231	1 730	1 565	1 130
Autres divisions administratives	1 463	2 409	1 347	1 265	2 139
Amélioration des systèmes	808	2 624	3 448	1 056	882
Total – Dépenses en immobilisations	54 472	55 689	55 735	75 062	53 433

Dans le cadre de son plan stratégique quinquennal en vue d'aider ses clients à découvrir le monde, la LCBO a affecté une fois de plus la plus grande partie de son budget d'immobilisations au réaménagement d'un nombre accru de succursales selon les normes actuelles de l'entreprise.

Les investissements dans le domaine de la logistique sont restés élevés parce qu'en 2003-2004, la LCBO a procédé à l'agrandissement de son entrepôt de London et au réaménagement d'autres entrepôts. La superficie de l'entrepôt de London a presque doublé et ses capacités d'entreposage et de débit ont, quant à elles, plus que doublé. Il a été ainsi possible d'atténuer la demande dans l'entrepôt principal Durham, situé à Whitby.

REGARD VERS L'AVENIR

En 2004-2005, la définition et la gestion des problèmes stratégiques dans les secteurs de la vente au détail et de la logistique devraient donner lieu à un accroissement de 5,7 pour 100 des ventes nettes (ou 186 millions de dollars), qui devraient totaliser 3,5 milliards de dollars.

À l'aube de la deuxième année (2004-2005) de son plan quinquennal, la LCBO continue à déterminer les secteurs améliorables et à en tirer profit. Le service à la clientèle reste encore son point de mire. La LCBO dispensera une formation aux employés de première ligne. Elle mettra en œuvre de nouvelles initiatives de marketing qui illustrent l'esprit de sa nouvelle vision, *Découvrez le monde*. Elle continuera d'améliorer les succursales et leur localisation, et d'élargir la gamme de ses produits. Elle continuera aussi de réduire la manipulation inutile des produits grâce à des améliorations des activités de porte-à-plancher et à une meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, les employés pourront consacrer davantage de temps au service à la clientèle.

Les dépenses des divisions devraient croître de 5,9 pour 100. Tout comme l'exercice précédent, cette hausse résulte d'un certain nombre de facteurs : augmentation des loyers, des impôts et d'autres dépenses; coûts de la main-d'œuvre et de la formation dispensée au personnel; accroissement des dépenses salariales et des avantages sociaux.

Le volume des ventes devrait augmenter de 2,5 pour 100 lors du prochain exercice. Quant au pourcentage de la marge bénéficiaire brute, il devrait s'accroître à 47,8 pour 100, et ce, en raison du fléchissement prévu des ventes de vins, de bières et de coolers, des produits à marge réduite. Les recettes nettes augmenteront légèrement et s'établiront à 31,8 pour 100 des ventes nettes. Elles passeront de 1,045 milliard de dollars à 1,108 milliard de dollars, un accroissement de 62,3 millions de dollars (+6 pour 100).

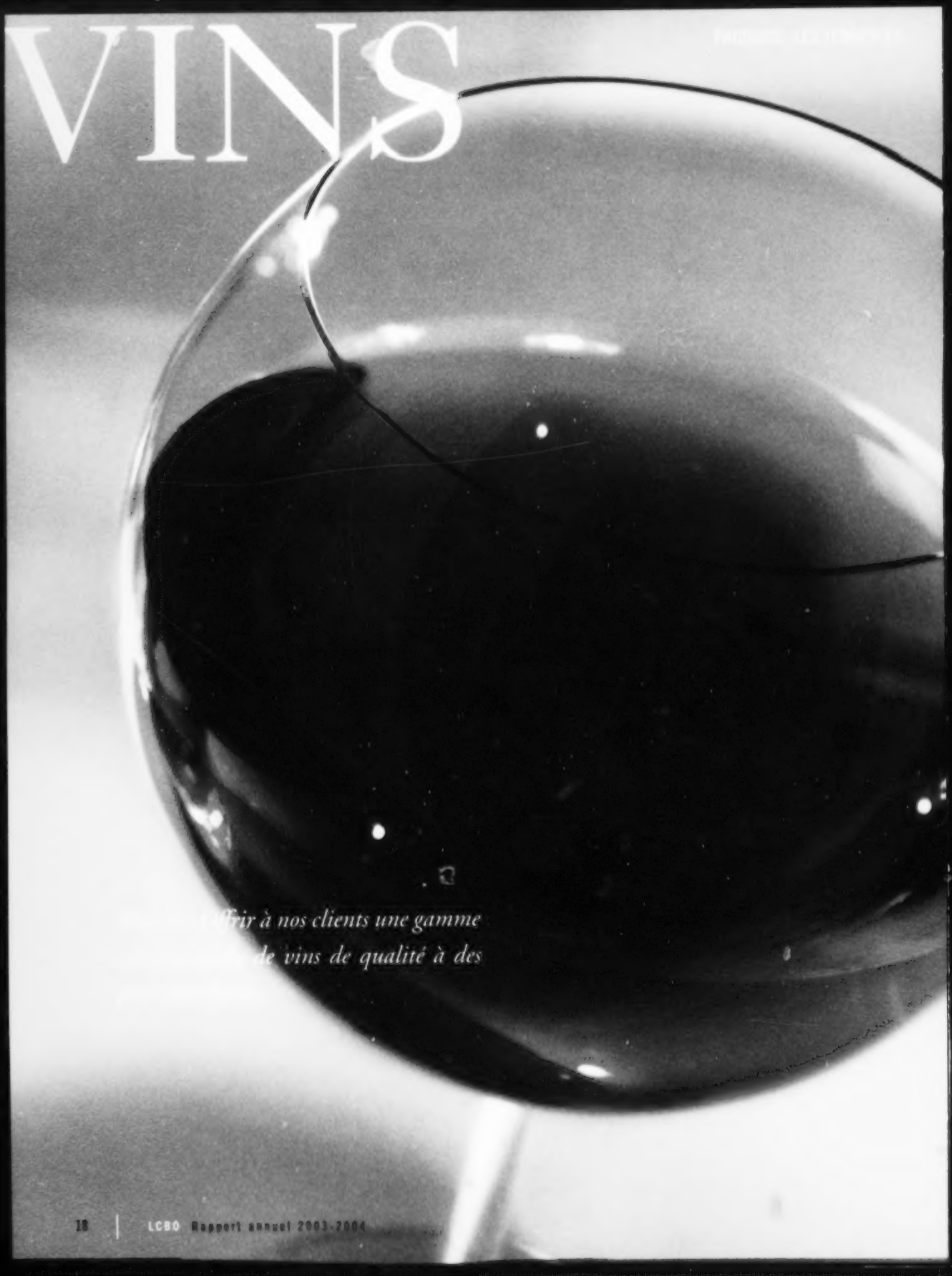
Les coûts des produits en tant que pourcentage des ventes nettes devraient s'établir légèrement à la baisse à 52,2 pour 100 en 2004-2005.

Le rapport dépenses/ventes nettes devrait s'établir à 16,4 pour 100 en 2004-2005 par suite de la mise sur pied d'initiatives visant à favoriser le dynamisme des ventes et la maîtrise continue des dépenses.

La LCBO devrait accroître ses dépenses d'immobilisations en 2004-2005. Celles-ci devraient augmenter de 5,6 millions de dollars et passer de 53,4 millions de dollars à 59,0 millions de dollars. La LCBO continuera d'ouvrir, d'agrandir et de relocaliser des succursales dans les zones caractérisées par un accroissement démographique. Dans les autres marchés, la LCBO réaménagera ses succursales.

Le dividende que nous versons au gouvernement de l'Ontario devrait augmenter pour une onzième année consécutive et atteindre 1,065 milliard de dollars, un accroissement de 25 millions de dollars (+2,4 pour 100).

VINS



ffrir à nos clients une gamme
de vins de qualité à des

VINS

VISION : Offrir à nos clients une gamme exceptionnelle de vins de qualité à des prix abordables.

La catégorie des vins a affiché de bons résultats en 2003-2004. La valeur des ventes a augmenté de 8,1 pour 100 (1 pour 100 de plus que les prévisions). Sur le plan du volume, le pourcentage d'accroissement des ventes a été de 5,8 pour 100 (0,9 pour 100 de plus que les prévisions).

Les facteurs suivants expliquent cette hausse des ventes :

- forte croissance des vins du Nouveau Monde et de l'Ontario;
- augmentation des ventes dans les fourchettes de prix supérieures;
- croissance continue des ventes de vins rouges.

Les ventes de vins du Nouveau Monde (excluant les vins ontariens qui sont comptabilisés séparément) se sont accrues de 14,7 pour 100 par rapport à l'exercice antérieur. Elles ont été supérieures de 5,0 pour 100 aux prévisions. Les régions en tête de peloton étaient l'Australie, suivie du Chili et de l'Afrique du Sud. La valeur des ventes de vins australiens a été en hausse de 26,3 pour 100. Les vins de l'Australie sont maintenant plus populaires que les vins français et se classent en seconde place, derrière l'Ontario, pour ce qui est des vins de table offerts par l'intermédiaire de la catégorie des vins. L'Ontario reste bon premier, avec 27 pour 100 de la part financière du marché. Suivent l'Australie (18 pour 100), l'Italie et la France (17 pour 100 chacune) et les États-Unis (7 pour 100).

Les ventes de vins ontariens ont été exceptionnelles. La valeur des ventes a augmenté de 8,5 pour 100 et le nombre de litres vendus s'est accru de 6,4 pour 100. (Voir à la page 26 pour un complément d'information.)

La valeur des ventes des vins du Chili a augmenté de 9,0 pour 100, comparativement à 5,0 pour 100 l'exercice antérieur. Quant à eux, les vins d'Afrique du Sud ont connu un taux de croissance phénoménal (+30,2 pour 100), mais leur part de marché est beaucoup plus petite (2,2 pour 100).

Les ventes de vins européens se sont accrues de 3,2 pour 100 par rapport à l'exercice précédent, mais elles ont été inférieures à l'objectif prévu, fixé à 4,8 pour 100. Les ventes de vins italiens ont connu une hausse de 9,5 pour 100 dont les vins rouges du centre du pays sont particulièrement responsables. Les ventes de vins rouges de l'Espagne et du Portugal ont elles aussi affiché une belle croissance (37,8 pour 100 et 18,3 pour 100 respectivement). Les vins français sont légèrement en perte de vitesse (-3,0 pour 100) en raison d'une diminution des ventes des vins de table d'assemblage.

La valeur des ventes a affiché une progression plus rapide que le volume. Cela veut dire que les consommateurs continuent d'acheter des vins de qualité supérieure. La croissance la plus importante, tant sur le plan de la valeur que sur celui du volume, a été enregistrée dans les fourchettes de prix plus élevées. Les ventes de vins se détaillant entre 10 $ et 12 $ ont augmenté de 17,9 pour 100 en valeur et de 15,2 pour 100 en volume. Celles des vins se détaillant entre 12 $ et 15 $ ont augmenté de 12,0 pour 100 en valeur et de 9,9 pour 100 en volume. Enfin, les ventes de vins se détaillant entre 15 $ et 20 $ ont été en hausse de 13,3 pour 100 en valeur et de 12,2 pour 100 en volume.

À titre de comparaison, les ventes de vins se détaillant entre 8 $ et 10 $ ont augmenté de 8,4 pour 100 en valeur et de 7,6 pour 100 en volume et celles des vins se détaillant à moins de 8 $ ont augmenté de 2,9 pour 100 en valeur et de 2,2 pour 100 en volume.

La valeur des ventes de vins rouges s'est accrue de 12,4 pour 100, tandis que le volume des ventes a augmenté de 10,1 pour 100. Les ventes de vins blancs se sont accrues de 4,3 pour 100 en valeur et de 2,0 pour 100 en volume. La catégorie des vins de la LCBO a enregistré pour la deuxième année consécutive un taux d'accroissement des ventes de vin rouge supérieur à celui des ventes de vin blanc. En effet, le volume des ventes de vin de table rouge a été de 45 pour 100 contre 40 pour 100 pour le vin blanc.

Autres segments de la catégorie des vins :

- La valeur des ventes de vins fortifiés importés a connu une faible hausse de 0,1 pour 100, mais le volume des ventes a baissé de 2,1 pour 100. Il importe cependant de signaler que les ventes de porto du Portugal ont considérablement augmenté (+6,4 pour 100 pour ce qui est de la valeur et +3,8 pour 100 pour ce qui est du volume).
- Les ventes de vins mousseux importés ont augmenté de 3,6 pour 100 en valeur et de 1,0 pour 100 en volume.
- Les ventes de vins mousseux de l'Ontario ont enregistré une baisse de 1,4 pour 100 en valeur et de 2,3 pour 100 en volume. Les ventes de vins fortifiés canadiens ont augmenté de 0,8 pour 100 en valeur, mais le nombre de litres vendus a baissé de 3,2 pour 100.
- Les ventes de boissons au vin aromatisées (faites à partir de vin, d'eau gazéifiée et de saveurs de fruits) se sont accrues de 7,5 pour 100 en valeur et de 7,6 pour 100 en volume.

Regard vers l'avenir

Parmi les objectifs fixés pour l'exercice 2004-2005, mentionnons les suivants :

- accroître les ventes de 8 pour 100 de manière à atteindre 949 millions de dollars;
- augmenter la marge bénéficiaire de 6,1 pour 100, à 467 millions de dollars;
- mettre à profit les résultats des recherches menées auprès des consommateurs pour élaborer et mettre à l'essai de nouvelles initiatives qui incitent les consommateurs à se rendre plus souvent dans les succursales, à explorer davantage les rayons des succursales, à essayer de nouveaux produits et à se renseigner davantage;
- collaborer avec l'industrie vinicole ontarienne afin d'aider la clientèle à découvrir les produits ontariens dans les succursales;
- participer avec les fournisseurs à l'amélioration des prévisions concernant les produits et des systèmes de réapprovisionnement, et maintenir les stocks à un niveau optimal;
- offrir aux consommateurs leurs vins haut de gamme favoris dans un plus grand choix de formats, notamment 375 mL, 1,5 L et 3 L;
- élargir la gamme des cadeaux offerts pendant la période des Fêtes et lors d'occasions spéciales tout au long de l'année.

SPIRITUEUX

VISION : Mettre en valeur la polyvalence, la diversité et la vitalité des spiritueux, et en faire des produits de prédilection.

Les ventes dans la catégorie des spiritueux ont augmenté de 4 pour 100 par rapport à l'exercice 2002-2003 et atteint 1,3 milliard de dollars. Ce taux de croissance est plus que le double du taux enregistré l'année précédente et il est supérieur de 1,7 pour 100 aux prévisions. Ces résultats revêtent une grande importance, car les produits de la catégorie des spiritueux affichent la plus haute marge bénéficiaire de tous les produits de la LCBO. (Même s'ils ne représentent que 15,1 pour 100 des ventes sur le plan du volume, les spiritueux totalisent 40,8 pour 100 des ventes nettes et 48,1 pour 100 de la marge bénéficiaire.)

Les facteurs suivants ont favorisé la croissance des ventes de spiritueux en 2003-2004 :

- Deux promotions de la LCBO couronnées de succès – *De délicieux cocktails et Rock et whisky* – ont suscité l'intérêt des consommateurs pour les cocktails, le whisky canadien et les autres spiritueux. Les deux promotions seront reprises en 2004-2005.
- De nouveaux produits aux arômes intrigants ont frappé l'imagination des consommateurs. Ils sont à l'origine de pratiquement la moitié de la croissance enregistrée en 2003-2004.
- Un grand choix d'emballages-cadeaux de spiritueux – 79 comparativement à 67 en 2002-2003 – ont entraîné une augmentation de 6,3 pour 100 des ventes de cadeaux par rapport à l'exercice antérieur.
- De nouveaux étalages ont été conçus pour rendre les spiritueux plus accessibles et plus intéressants pour les consommateurs, notamment les femmes et la deuxième génération du *baby-boom*, dont les membres ont entre 20 et 29 ans.
- L'amélioration du processus d'acheminement des produits a permis aux succursales d'avoir en stock les produits que les consommateurs voulaient, quand ils les voulaient, notamment pendant la période des Fêtes.

Une plus grande collaboration avec les partenaires commerciaux a été le principal moteur de croissance. La participation des partenaires aux promotions et l'exploitation des possibilités de conjugaison d'activités sur place aux initiatives de détail ont aidé la LCBO à atteindre ses objectifs pour l'exercice.

Tous les segments de la catégorie ont connu une croissance, à l'exception de celui des ventes aux boutiques hors taxes, qui ont diminué de 12,9 pour 100 par suite de la réduction des déplacements entre le Canada et les États-Unis. Deux segments de whiskey ont connu l'essor le plus grand : les ventes des produits américains ont augmenté de 12 pour 100 et celles des produits irlandais se sont accrues de 14,3 pour 100. D'autres segments ont aussi connu une augmentation intéressante en 2003-2004 :

- vodka, liqueurs et tequila (+6,7 pour 100 par rapport à l'exercice précédent);
- brandy et cognac (+4,8 pour 100);
- rhum (+3,9 pour 100);
- whisky écossais (+3,1 pour 100);
- whisky canadien (+2,3 pour 100).

L'augmentation des ventes de whisky canadien a été particulièrement bienvenue, étant donné l'importance relative de ce produit dans la catégorie. En effet, environ 27 pour 100 de toutes les ventes de spiritueux proviennent de la vente de whisky canadien. Les autres segments de produits ayant connu une hausse plus élevée de leurs ventes, comme les whiskeys irlandais et américain, ne détiennent qu'une part du marché beaucoup plus petite (0,4 pour 100 et 1,2 pour 100 respectivement).

Les produits de qualité et haut de gamme dans les fourchettes de prix supérieures ont enregistré les taux de croissance les plus remarquables. Le taux d'augmentation des ventes a été comme suit : 8,4 pour 100 pour les produits se détaillant entre 35 et 49,95 $; 6,9 pour 100 pour les produits se détaillant entre 50 et 74,95 $; 9,7 pour 100 pour les produits se détaillant entre 75 et 99,95 $, et 6,3 pour 100 pour les produits coûtant 100 $ et plus. Par contre, les ventes de produits coûtant entre 20 et 34,95 $ ont diminué de 1,0 pour 100.

Les produits importés se sont mieux vendus que les produits canadiens. Les ventes de spiritueux importés se sont accrues de 5,8 pour 100 en valeur et de 4,0 pour 100 en volume (à l'exception des coolers), tandis que les ventes de spiritueux canadiens ont augmenté de 2,7 pour 100 en valeur et de 0,4 pour 100 en volume (à l'exception des coolers encore une fois). Cependant, les ventes de spiritueux canadiens ont été supérieures aux prévisions (+1,8 pour 100 pour ce qui est de la valeur et +2,2 pour 100 pour ce qui est du volume), plus encore que celles des spiritueux importés (+0,8 pour 100 sur le plan de la valeur et +1,1 pour 100 sur le plan du volume).

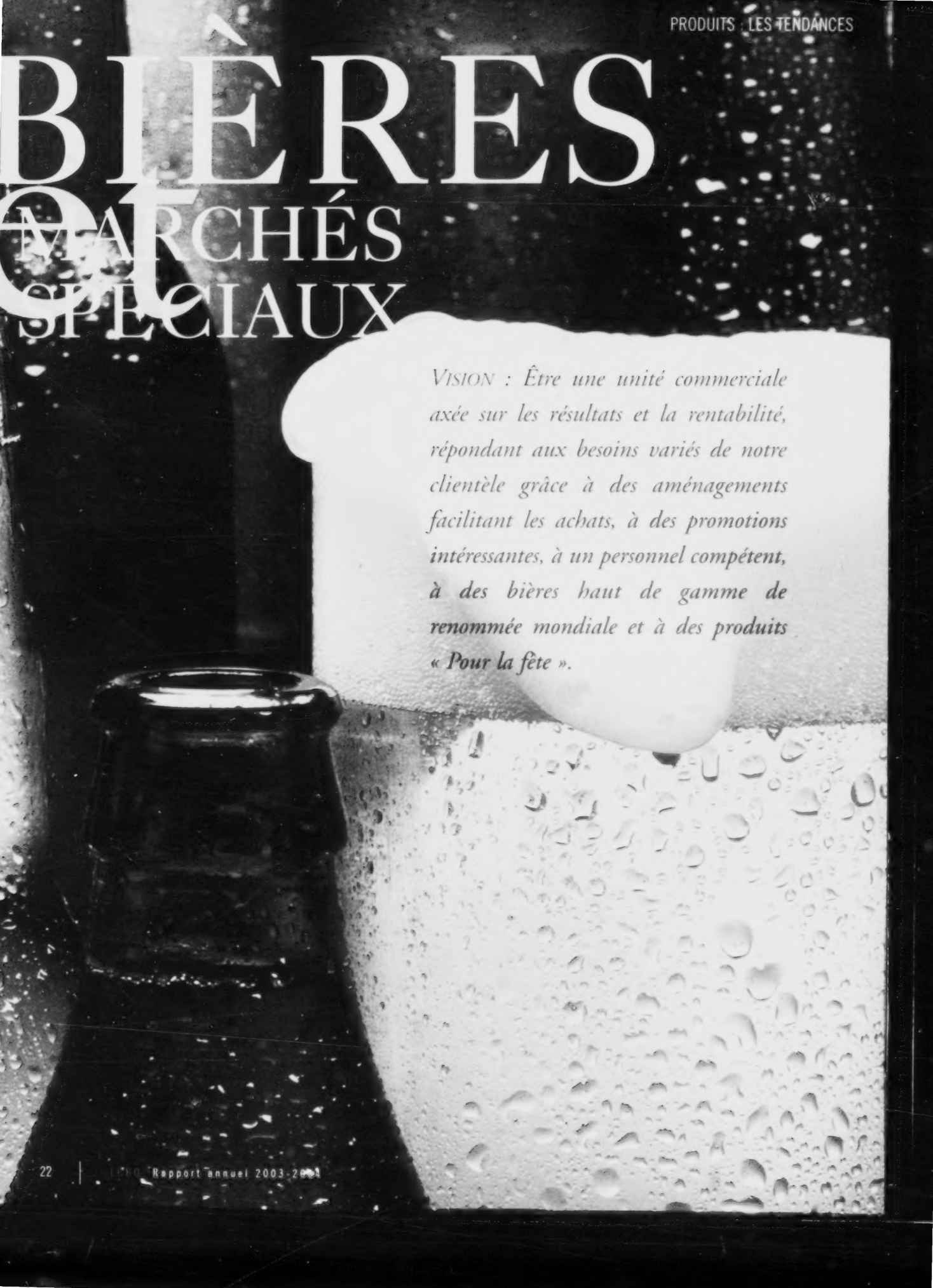
Regard vers l'avenir

Les objectifs des responsables de la catégorie des spiritueux pour l'exercice 2004-2005 sont les suivants :

- augmenter les ventes de 42 millions de dollars pour qu'elles totalisent 1,34 milliard de dollars;
- faire passer la marge bénéficiaire de 748,6 millions de dollars à 774,8 millions de dollars;
- attirer l'intérêt d'un nombre accru de consommateurs et accroître la fréquence des achats et la moyenne en dollars des achats;
- veiller à ce que la LCBO soit le premier détaillant de produits alcooliques au Canada à commercialiser des spiritueux nouveaux et innovateurs;
- augmenter le niveau des ventes en optimisant les possibilités existantes aux caisses et en développant le marché des cadeaux en plein essor (66 pour 100 des consommateurs font des achats spontanés);
- attirer davantage de nouveaux consommateurs, dont les femmes et la deuxième génération du *baby-boom* ayant l'âge permis pour prendre de l'alcool, et renseigner les consommateurs sur les nombreux emplois des spiritueux;
- continuer de commercialiser des produits de qualité et haut de gamme dont la marge bénéficiaire est plus élevée, tout en offrant un large éventail de produits courants.

BIÈRES et MARCHÉS SPÉCIAUX

VISION : Être une unité commerciale axée sur les résultats et la rentabilité, répondant aux besoins variés de notre clientèle grâce à des aménagements facilitant les achats, à des promotions intéressantes, à un personnel compétent, à des bières haut de gamme de renommée mondiale et à des produits « Pour la fête ».



BIÈRES et MARCHÉS SPÉCIAUX

VISION : Être une unité commerciale axée sur les résultats et la rentabilité, répondant aux besoins variés de notre clientèle grâce à des aménagements facilitant les achats, à des promotions intéressantes, à un personnel compétent, à des bières haut de gamme de renommée mondiale et à des produits « Pour la fête ».

Les ventes du secteur des bières et des marchés spéciaux ont encore augmenté au cours du dernier exercice et atteint 839 millions de dollars. Ce taux de croissance est supérieur de 7,1 pour 100 à celui enregistré l'année précédente. Même si cette augmentation des ventes dépasse l'augmentation d'ensemble enregistrée au sein de l'entreprise (+6,6 pour 100), elle était néanmoins inférieure aux prévisions (+8,6 pour 100) en raison d'un certain nombre de facteurs :

- l'inclémence du printemps a eu des incidences négatives sur les ventes de bières et de coolers à base de spiritueux, qui augmentent généralement au retour de la belle saison;
- la crise du SRAS, la guerre en Irak et les préoccupations relativement au virus du Nil occidental et à la maladie de la vache folle ont entraîné un fléchissement de l'industrie touristique et une diminution des ventes aux consommateurs et aux titulaires de permis;
- contrairement aux années antérieures, l'arrivage de nouveaux produits dans le marché des coolers n'a pas suscité autant d'intérêt chez les consommateurs ni accru autant les ventes.

Néanmoins, le secteur des bières et des marchés spéciaux a maintenu sa part du marché des ventes de la LCBO, qui s'établit à 26 pour 100 en comparaison de 19 pour 100 il y a à peine cinq ans.

Diverses raisons expliquent ce rendement positif :

- les promotions réussies de bières durant l'été et à la veille de certains grands événements (p. ex. le Super Bowl et la Saint-Patrick);
- l'agrandissement des sections réservées à la bière et des zones « Pour la fête » et l'augmentation de la surface de vente de produits réfrigérés dans les nouvelles succursales et dans les succursales rénovées;
- l'amélioration de la signalétique, avec des renseignements supplémentaires sur les divers types de bières;
- l'amélioration constante du choix de bières canadiennes et étrangères haut de gamme en raison de l'évolution des goûts des consommateurs;
- l'accroissement des ventes d'emballages-cadeaux (+22 pour 100 sur 12 mois);
- le succès d'une vidéo de formation visant à accroître les connaissances des employés dans le domaine de la bière.

Cinq grands segments de cette catégorie de produits représentent 94 pour 100 des ventes. Voici les résultats de chacun de ces segments en 2003-2004 :

Bières importées de pays autres que les États-Unis : Il s'agit du segment enregistrant les plus fortes ventes (45,0 pour 100) et le taux de croissance le plus élevé (+14,8 pour 100 par rapport à l'exercice précédent). La LCBO offre 140 bières de 38 pays (à l'exception des États-Unis), dont 19 pays pour lesquels The Beer Store n'offre pas de produits. Les bières de la Belgique et de l'Europe de l'Est ont connu le taux de croissance le plus dynamique.

Bières de l'Ontario : Les ventes de bières ontariennes ont crû de 7,7 pour 100 en 2003-2004. Elles représentent 39,2 pour 100 de toutes les ventes de bières. Ce segment comprend les marques populaires des grands producteurs, ainsi que les bières artisanales des microbrasseries ontariennes. Des prix concurrentiels ont favorisé la forte croissance des marques connues. Les bières à faible teneur en glucides ont fait une apparition très remarquée en septembre 2003. À la fin de l'exercice, elles représentaient déjà 1 pour 100 des ventes totales de bières.

Bières américaines : Les ventes ont chuté de 8,5 pour 100. Cette baisse s'explique en partie par le fait que la populaire bière Busch est maintenant brassée en Ontario et donc considérée comme une bière canadienne.

Bières canadiennes d'autres provinces que l'Ontario : Le taux de croissance des ventes a été de 21,9 pour 100, propulsé en bonne partie par la Moosehead et la India Pale Ale d'Alexander Keith. Les autres grandes marques proviennent des brasseurs artisanaux régionaux Big Rock, McAuslan et Unibroue.

Coolers à base de spiritueux : Le taux des ventes n'a augmenté que de 0,5 pour 100 alors que l'objectif prévu était de 20,3 pour 100. Les raisons à l'origine de cette situation sont précisées plus haut. Les coolers à base de spiritueux représentent le deuxième segment en importance de cette catégorie de produits, avec 17,9 pour 100 des ventes.

La catégorie comprend d'autres segments : les cocktails prêts à boire (en baisse de 11,4 pour 100); les sakés (en hausse de 7,6 pour 100); les cidres (en baisse de 5,1 pour 100); les produits kasher (en hausse de 27,1 pour 100); les produits autres que l'alcool (en baisse de 7,9 pour 100), et les coolers à base de vin et de bière (en baisse de 4,9 pour 100).

Regard vers l'avenir : La direction de la catégorie des bières et des marchés spéciaux prévoit une augmentation des ventes de 4,9 pour 100, ce qui portera les ventes à 879,1 millions de dollars en 2004-2005. La marge bénéficiaire devrait augmenter de 8,5 pour 100 et atteindre 322,2 millions de dollars.

Pour atteindre ces objectifs, la direction entreprendra les activités suivantes :

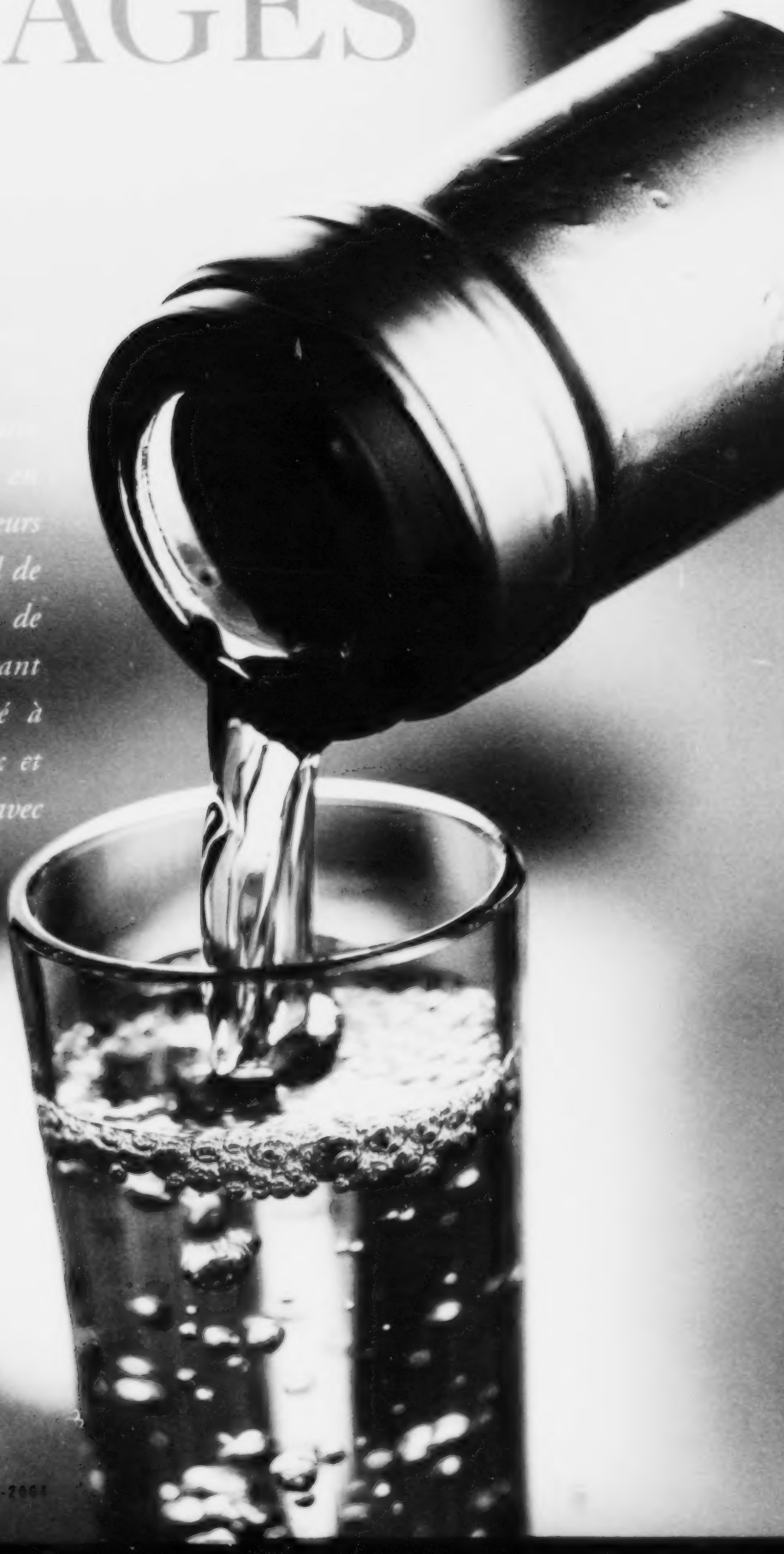
- continuer de promouvoir la LCBO comme lieu d'achat de bières canadiennes et importées haut de gamme;
- chercher de nouveaux produits novateurs, y compris des cadeaux, pour tirer profit des tendances remarquées chez les consommateurs;
- continuer d'attirer davantage de clients de 20 à 29 ans, le groupe d'âge qui dépense le plus parmi la clientèle de la LCBO;
- désigner des employés dans les principales succursales et les former pour qu'ils deviennent des experts dans le domaine de la bière;
- collaborer avec les membres de l'association Brasseurs du Canada, la chaîne The Beer Store et les grands brasseurs d'ici pour optimiser l'acheminement des produits dans le système de la LCBO;
- coopérer avec l'Ontario Small Brewers Association pour mieux promouvoir les produits des membres et accroître les ventes;
- offrir une plus grande sélection de produits à faible teneur en glucides aux consommateurs soucieux de leur santé;
- collaborer avec le comité de liaison ethnique de l'Exploitation de détail de la LCBO afin de mieux comprendre les communautés multiculturelles de l'Ontario, notamment celles qui ont un long passé de fabrication et de consommation de bières.

VINTAGES

vins et de spiritueux de qualité et en mettant l'accent sur la qualité à chaque niveau de prix et lors de chaque occasion pour les consommateurs.

VINTAGES

Vision ... milliard de ... ventes au cours des ... prochains exercices en offrant aux consommateurs un assortiment optimal de vins et de spiritueux de qualité et en mettant l'accent sur la qualité à chaque niveau de prix et lors de chaque contact avec les consommateurs.



En 2003-2004, VINTAGES a mis en marché plus de 4 250 produits – une augmentation de 37 pour 100 par rapport à l'exercice précédent – dans le cadre de ses programmes de ventes au détail et de ventes directes et lors d'événements spéciaux. Les ventes nettes se sont accrues de 13,9 pour 100 et ont atteint 176 millions de dollars, bien au-delà du taux de 5,7 pour 100 enregistré en 2002-2003.

VINTAGES vend principalement des vins rouges. En 2003-2004, les vins rouges ont représenté 64,5 pour 100 des ventes. Les ventes de vins blancs ont totalisé 19,6 pour 100 des ventes; celles des spiritueux, 5,2 pour 100; celles des vins de glace, 2,9 pour 100; celles des vins fortifiés, 2,7 pour 100; et celles des champagnes, 2,4 pour 100. Les rosés et les vins mousseux ont représenté le reste des ventes (2,8 pour 100).

Les plus importants fournisseurs de VINTAGES sont les suivants : France, Italie, Australie, États-Unis et Canada. Viennent ensuite la Nouvelle-Zélande, le Portugal, le Chili, la Grande-Bretagne et l'Espagne.

Le programme de ventes au détail constitue le programme de base de VINTAGES. Il génère environ les deux tiers des ventes nettes de VINTAGES (117 millions de dollars en 2003-2004). Deux fois par mois, des dizaines de nouveaux produits, dans toutes les fourchettes de prix, sont expédiées vers environ 180 succursales choisies de la LCBO. Nombre de ces livraisons mensuelles mettent en vedette une région, une sous-région, un producteur ou un cépage particulier.

VINTAGES offre également ses produits par l'intermédiaire des programmes suivants :

Les essentiels de VINTAGES : Un noyau d'environ 85 produits de renommée internationale est offert en tout temps dans les succursales. Ces produits favoris des consommateurs et des titulaires de permis offrent un excellent rapport qualité-prix. Les ventes des produits de cette catégorie ont totalisé 38 millions de dollars (21,6 pour 100 du chiffre d'affaires de VINTAGES), soit une augmentation de 28 pour 100 par rapport à l'exercice antérieur.

Vins primeur, avant-premières : Les vins primeur donnent aux clients l'occasion d'acheter des vins fins, y compris des bordeaux premier cru, avant même qu'ils soient mis en bouteilles et à prix généralement bas. Les avant-premières permettent aux consommateurs d'acheter des vins avant leur commercialisation à grande échelle. En 2003-2004, les ventes ont atteint 9,7 millions de dollars, soit 5,5 pour 100 du chiffre d'affaires de VINTAGES, une augmentation de 145 pour 100 par rapport à l'exercice précédent. (Les résultats de ces programmes de ventes varient grandement d'une année à l'autre en fonction de la qualité perçue des vins en provenance de chaque région.)

Catalogue *LES CLASSIQUES* : Ce programme de ventes directes propose chaque année plus de 1 000 produits nouveaux et uniques, y compris des quantités limitées de domaines prestigieux, des crus plus âgés renommés et des produits rares. Publié trois fois par année, le catalogue a généré des ventes de 11,3 millions de dollars en 2003-2004, soit 6,3 pour 100 du chiffre d'affaires de VINTAGES (45,5 pour 100 de plus que l'exercice antérieur).

Vins du mois : Chaque mois, deux produits se détaillant entre 15 $ et 22 $ sont mis en vedette. Le but du programme est de présenter aux consommateurs des vins offrant un rapport qualité-prix exceptionnel et ne présentant pratiquement aucun risque. En 2003-2004, les ventes dans le cadre de ce programme ont totalisé 5,5 millions de dollars (3,1 pour 100 du chiffre d'affaires total de VINTAGES). Elles ont augmenté de 114 pour 100 par rapport à l'exercice précédent.

Vente aux enchères : En novembre 2003, VINTAGES a organisé la deuxième vente aux enchères commerciale de vins en Ontario avec le concours de la firme Ritchie's Auctioneers & Appraisers. Les collectionneurs ont pu profiter de cette rare occasion pour acheter ou vendre des vins fins. Plus de 90 pour 100 des 1 552 lots mis en vente ont trouvé preneur. Les ventes ont totalisé 2,3 millions de dollars.

Événements : En 2003-2004, plus de 4 300 personnes ont assisté aux événements et dégustations organisées par VINTAGES, soit 15 pour 100 de plus que l'exercice précédent. Ces événements comprenaient tant des petits dîners organisés par des viniculteurs que des dégustations à grande échelle au cours desquelles les participants pouvaient acheter sur place les produits qu'ils dégustaient. Les activités ainsi organisées ont généré 1,1 million de dollars, soit 10 pour 100 de plus que l'exercice antérieur.

Découvertes VQA : Huit fois par année, VINTAGES propose un vin différent portant le label VQA de l'Ontario ou de la Colombie-Britannique. Ces vins se détaillent normalement entre 15 $ et 20 $. En 2003-2004, ces promotions ont généré 906 000 $, 28 pour 100 de plus que l'exercice précédent.

VINTAGES virtuel : Un nouveau programme a été lancé au milieu de l'exercice 2003-2004. Le programme VINTAGES virtuel permet aux consommateurs d'acheter directement certains produits à partir de l'inventaire de nos fournisseurs. Ainsi, les consommateurs ont accès à un plus grand choix de produits et VINTAGES n'est pas obligé de faire des investissements dans les stocks. Les ventes en 2003-2004 ont atteint 1,6 million de dollars.

Regard vers l'avenir

Les objectifs pour 2004-2005 sont les suivants :

- augmenter les ventes de 11,8 pour 100 de manière à atteindre 196,6 millions de dollars;
- porter la marge bénéficiaire à 85,2 millions de dollars (+12,5 pour 100);
- articuler davantage les efforts autour des spiritueux de qualité, notamment les whiskys single malt et les cognacs;
- veiller à ce que chaque numéro de la revue *À BON VERRE, BONNE TABLE* mette en vedette une « découverte de VINTAGES » se détaillant entre 14 $ et 19 $ pour aider les clients à choisir des produits VINTAGES en toute confiance;
- accroître le niveau de participation aux promotions thématiques de la LCBO, comme « Vins de l'Ontario » en septembre 2004 et « Vins de France » en février 2005;
- instaurer des programmes qui mettent en vedette le caractère saisonnier de certains produits, comme les rosés et les spiritueux l'été, le porto l'automne ou les vins rouges légers pendant la saison des barbecues.

VINS DE L'ONTARIO

En 2003-2004, la LCBO avait fixé un ambitieux objectif de 6,0 pour 100 pour ce qui est de l'augmentation du volume des ventes des vins ontariens. Elle a dépassé cet objectif grâce à des promotions et des programmes couronnés de succès qui ont été orchestrés par les divisions des Ventes et mise en marché et de l'Exploitation de détail de la LCBO, et appuyés par l'industrie vinicole ontarienne.

La valeur des ventes a augmenté de 8,5 pour 100; quant à lui, le volume des ventes a crû de 6,4 pour 100. Ces taux sont de loin supérieurs à ceux enregistrés l'exercice précédent (4,1 et 2,1 pour 100 respectivement). La hausse de la valeur des ventes signifie que les consommateurs continuent d'acheter de plus en plus de vins haut de gamme.

Le nombre de produits ontariens offerts à la LCBO en 2003-2004 est passé de 378 à 395. Le nombre de vins portant le label VQA est, quant à lui, passé de 140 à 148. Le label VQA est accordé aux vins entièrement élaborés à partir de raisins de l'Ontario et conformes à des normes de qualité et à des processus de vinification réglementés.

Les ventes de vins portant le label VQA ont crû de 12,0 pour 100 (sans compter les ventes de la division VINTAGES). La part de volume des vins de table tranquilles VQA de l'Ontario vendus par l'intermédiaire de la catégorie des vins a augmenté de 1,0 pour 100 (de 16,4 pour 100 à 17,4 pour 100).

Les ventes de vins de cépage qui ne portent pas le label VQA ont elles aussi augmenté de 12,2 pour 100 en valeur et de 11,7 pour 100 en volume. Le pourcentage d'accroissement des ventes de vins de coupage qui ne portent pas le label VQA a été plus faible : 7,0 pour 100 pour ce qui est de la valeur et 5,7 pour 100 pour ce qui est du volume. Ces résultats laissent croire que les consommateurs, de plus en plus avertis, délaissent les vins de coupage dépourvus de la désignation VQA pour les vins de cépage VQA.

À l'instar des amateurs de vin du monde entier, les consommateurs ontariens boivent davantage de vin rouge que de vin blanc. La valeur des ventes de vins rouges portant le label VQA a augmenté de 19,4 pour 100 et le volume, de 16,1 pour 100. La hausse des ventes de vins blancs a été inférieure : 11,5 pour 100 en valeur et 8,7 pour 100 en volume. Les ventes de vins de cépage rouges qui ne portent pas le label VQA ont crû de 22,7 pour 100 en valeur et de 22,0 pour 100 en volume, alors que celles de vins blancs n'ont augmenté que de 16,1 pour 100 en valeur et 16,9 pour 100 en volume.

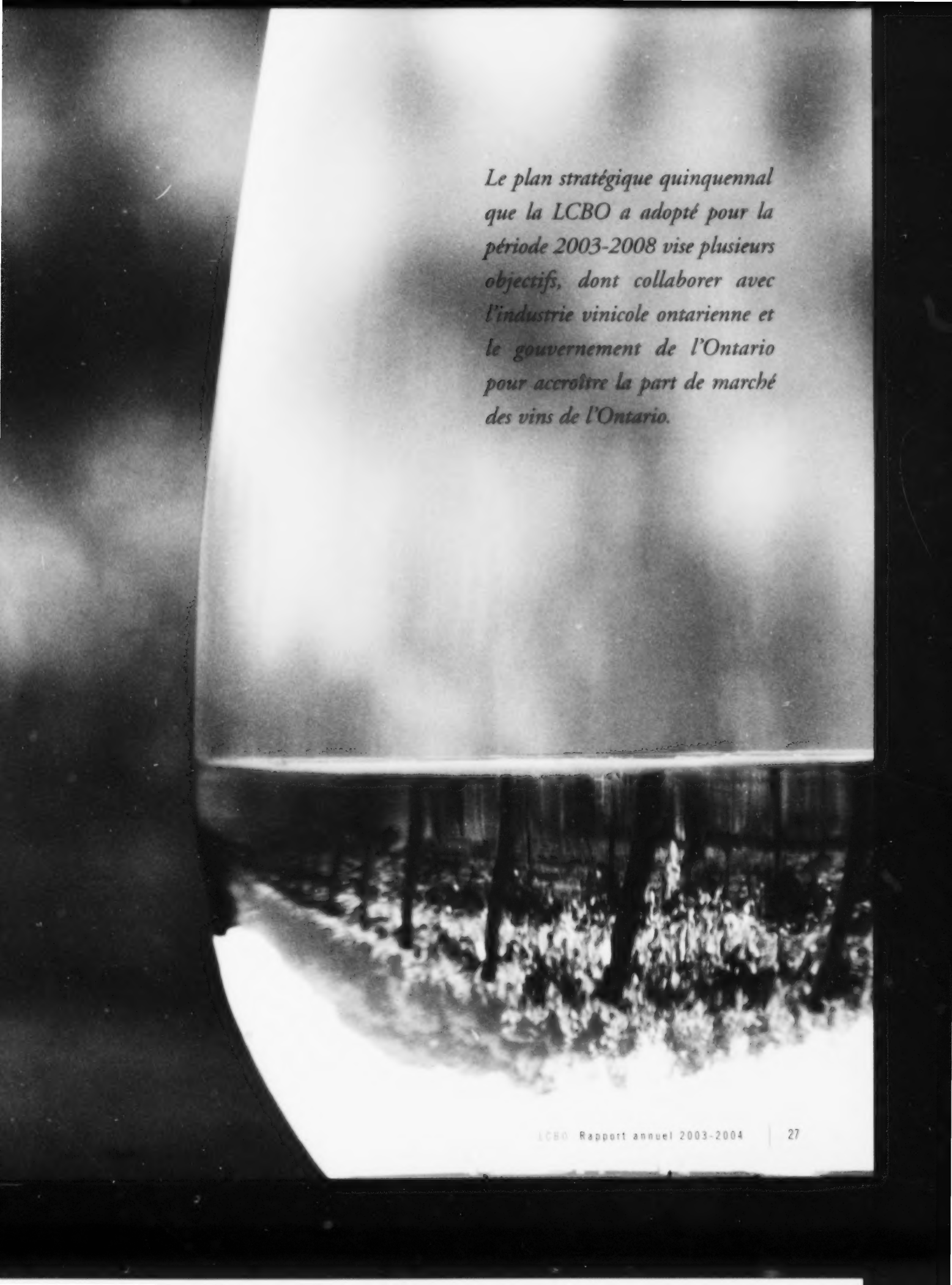
La LCBO a favorisé l'accroissement des ventes de vins ontariens de multiples façons :

- elle a lancé des promotions dans ses succursales axées, par exemple, sur la découverte du nouveau monde des vins ontariens;
- elle a organisé des programmes de formation pour aider les employés à apprécier la qualité, le mérite et la polyvalence des vins ontariens;
- elle a fait paraître des articles sur les vins ontariens dans sa publication *À BON VERRE, BONNE TABLE*;
- elle a mis sur pied un programme de *Sélection de vins artisanaux*, qui aide les petits établissements vinicoles à faire connaître leurs produits;
- elle a lancé le programme des *Étoiles vinicoles* de l'Ontario, dans le cadre duquel, chaque mois, elle met en valeur deux vins portant le label VQA dans ses succursales, et le programme *Choix LCBO* qui propose chaque mois un vin sans désignation VQA;
- elle a accru la superficie réservée aux produits sur les tablettes.

Regard vers l'avenir

Les projets pour l'exercice 2004-2005 sont les suivants :

- continuer d'appuyer la hausse des ventes de vins ontariens par l'intermédiaire d'initiatives de promotion comme le programme des *Étoiles vinicoles de l'Ontario*, le programme des *Leaders WOW* (*Wonderful Ontario Wines*) et le programme de *Sélection de vins artisanaux*;
- faire concorder dans la mesure du possible les stratégies et les programmes de la LCBO avec les stratégies de l'industrie vinicole;
- maintenir la tendance établie de la croissance du nombre de litres vendus à 6,0 pour 100 ou plus;
- collaborer avec VINTAGES pour accroître le taux de ventes de vins de qualité de l'Ontario;
- continuer de collaborer avec l'industrie vinicole pour gérer les incidences des récoltes déficitaires en raison de la rigueur des hivers de 2003 et de 2004.



Le plan stratégique quinquennal que la LCBO a adopté pour la période 2003-2008 vise plusieurs objectifs, dont collaborer avec l'industrie vinicole ontarienne et le gouvernement de l'Ontario pour accroître la part de marché des vins de l'Ontario.

Le plan stratégique quinquennal que la LCBO a adopté pour la période 2003-2008 vise plusieurs objectifs, dont collaborer avec l'industrie vinicole ontarienne et le gouvernement de l'Ontario pour accroître la part de marché des vins de l'Ontario.

InStyle
Find Your
Perfect Dress

SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

Les clients de la LCBO sont plus satisfaits que jamais du niveau de service qui leur est offert dans le réseau de succursales. Trois mesures d'évaluation appuient cette conclusion :

- le tout dernier sondage auprès de la clientèle,
- le projet *SCORE*,
- le programme *Clients-mystères*.

Sondage auprès de la clientèle – L'agence Léger Marketing mène des sondages auprès de la clientèle deux fois par année, en février et en août. Ces sondages revêtent la forme d'interviews détaillées auprès de 2 400 personnes des quatre coins de l'Ontario qui se décrivent comme le principal client de la LCBO de leur maisonnée. Ces personnes doivent répondre à des questions sur tout un éventail de sujets dont l'ambiance des succursales, la sélection des produits, les connaissances des employés et les initiatives en matière de responsabilité sociale.

Lors du dernier sondage, 80 pour 100 des personnes interrogées, un taux record, ont donné à l'entreprise une note d'au moins 8 sur 10, comparativement à 73 pour 100 en 1998-1999, lorsque les premiers sondages ont été réalisés.

Les améliorations les plus notables ont été relevées dans les domaines suivants :

- courtoisie et professionnalisme du personnel;
- capacité du personnel d'harmoniser vins et mets;
- disponibilité du personnel en cas de besoin;
- ambiance agréable dans les succursales;
- aménagement propre et invitant;
- signalétique et étalages attrayants.

Le pourcentage de personnes insatisfaites a à peine atteint 0,4 pour 100. C'est la cinquième année consécutive que ce pourcentage diminue.

Projet *SCORE* – Dans le cadre de ce projet, on demande à 250 clients de la LCBO de diverses régions de la province choisis au hasard de se prononcer sur les succursales de la LCBO, ses employés, ses produits et ses services. Même si ce type d'enquête n'est pas aussi approfondi que la méthode des sondages, il permet de surveiller de façon continue et hautement efficace le niveau de satisfaction des clients au cours de chaque période de vente de l'année.

Les résultats obtenus ont été les suivants :

- le niveau de satisfaction oscillait entre 74 et 80 pour 100;
- le niveau d'insatisfaction était encore une fois très bas (entre 2 et 3 pour 100).

Programme *Clients-mystères* – Au moins quatre fois par année, des « clients-mystères » professionnels et indépendants visitent les grandes succursales de la LCBO. Ils se rendent dans les plus petites succursales deux fois par année.

La note moyenne globale accordée à la LCBO en 2003-2004 a été 88,5 pour 100, comparativement à 86,2 pour 100 en 2002-2003.

Les notes moyennes accordées aux indicateurs suivants ont été exceptionnelles :

- Marchandisage et signalétique dans les succursales (98,6 pour 100)
- Apparence et entretien des succursales (95,7 pour 100)
- Niveau d'approvisionnement des succursales (96,3 pour 100).

La note moyenne globale décernée à l'engagement du personnel, un indicateur important, est passée de 73,3 pour 100 lors de l'exercice précédent à 81,4 pour 100 en 2003-2004, une hausse impressionnante.

Nos conclusions :

- Les employés de la LCBO fournissent un service de qualité uniforme à l'échelle de l'ensemble des cycles de vente au détail.
- Très peu de personnes n'aiment pas faire leurs courses à la LCBO.
- Le niveau de satisfaction de la clientèle n'est pas seulement élevé; il est à la hausse.

Des recherches indépendantes ont révélé que les clients sont plus que jamais satisfaits de l'accueil que leur réservent les employés de la LCBO. La politesse et le professionnalisme du personnel de même que leur capacité d'harmoniser plats et vins figurent parmi les critères les mieux notés.

RÉAMÉNAGEMENT DES SUCCURSALES

Les nouvelles succursales de la LCBO et les succursales rénovées sont plus grandes, plus éclairées et mieux situées que celles qu'elles remplacent. En plus d'accroître le niveau de satisfaction des clients de façon mesurable, ces nouveaux aménagements entraînent une augmentation des ventes, d'où un rendement solide sur les investissements en capitaux de la LCBO.

Toutes les décisions que la LCBO prend dans le domaine de l'immobilier s'appuient, d'une part, sur des recherches approfondies menées auprès des clients et des analyses de marché pour veiller à répondre aux besoins des collectivités urbaines et rurales de toute taille et, d'autre part, sur des analyses financières rigoureuses. L'analyse de rentabilisation menée à l'égard de chaque projet d'immobilisations comprend des prévisions des dépenses et des ventes supplémentaires – avec déduction des tendances actuelles dans le domaine de l'accroissement des ventes et des incidences négatives sur les ventes dans les autres succursales du secteur commercial – afin d'obtenir les meilleures prévisions possibles en ce qui concerne le rendement véritable de tout investissement dans une succursale. Depuis 2002, tous les nouveaux projets d'immobilisations avalisés doivent donner lieu à un taux de rendement prévu d'au moins 12 pour 100.

Une fois qu'une nouvelle succursale ou qu'une succursale réaménagée ouvre ses portes, la LCBO procède à un examen annuel de son rendement financier réel et compare les résultats obtenus à ceux qui étaient prévus dans l'analyse de rentabilisation. Trente-cinq des 42 succursales que la LCBO a ouvertes ou réaménagées ces cinq dernières années obtiennent des résultats supérieurs aux prévisions.

En 2003-2004, la LCBO a investi 32,2 millions de dollars dans son réseau de succursales, en comptant l'entretien et les réparations.

- La LCBO a ouvert 16 succursales, nouvelles ou réimplantées, à Bell's Corners, Brampton, Cambridge, Kitchener, London, Markham, Mississauga, Oakville, Oshawa, Tecumseh, Toronto, Val Caron, Whitby et Woodbridge.
- Trente succursales ont subi une cure de rajeunissement et sont maintenant parées de couleurs, de dispositifs d'éclairage et de présentoirs conformes aux normes actuelles de l'entreprise.
- Dans de petites collectivités comme Beachburg, Courtright, Dunchurch, Hensall, Magnetawan, Plevna, Port Severn et Sundridge, la LCBO a remplacé les vieilles succursales mobiles par des bâtiments permanents offrant une surface de vente et une sélection de produits considérablement accrues.
- Vingt-six magasins-agences – des partenariats avec des détaillants du secteur privé – ont ouvert leurs portes dans de petites collectivités. L'Ontario comptait 181 magasins-agences au 31 mars 2004.

En 2004-2005, des projets de rénovation, de réimplantation et d'expansion ont été approuvés dans les villes suivantes : Barrie, Bolton, Brampton, Cookstown, Guelph, Kanata, London, Mississauga, Nepean, Pickering, Scarborough, Thunder Bay, Toronto, Unionville, Windsor et Woodstock.

La LCBO continuera d'apporter des modifications à caractère économique à ses succursales de l'ensemble de la province et d'améliorer le plus grand nombre possible de succursales. D'ici la fin de 2008, la LCBO envisage de consacrer 75 millions de dollars à la revalorisation de 160 succursales.

SERVICE
BIÈRE

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

Comme il est précisé dans la section intitulée *Commentaires et analyse par la direction des activités d'exploitation* (page 9), la LCBO a versé un dividende de 1,04 milliard de dollars au gouvernement ontarien en 2003-2004, son neuvième exercice record consécutif. La contribution financière de la LCBO ne s'est pas arrêtée là. Toujours en 2003-2004, la LCBO a recueilli les montants suivants :

- 308 millions de dollars provenant des recettes de la taxe de vente provinciale;
- 423 millions de dollars provenant des programmes de recettes suivants : TPS, taxe d'accise fédérale, droits d'importation et paiements aux municipalités tenant lieu d'impôts fonciers.

Le montant total des recettes recueillies s'élève à 1,8 milliard de dollars. La somme de 1,35 milliard de dollars a été versée au gouvernement provincial pour l'aider à réduire le déficit de la province et à payer ses dépenses dans divers domaines dont la santé, l'éducation, la voirie et les services sociaux, de même que divers projets d'immobilisations.

L'ouverture par la LCBO de nouvelles succursales et l'agrandissement et la rénovation des succursales et entrepôts existants profitent aussi à l'économie de la province.

Par exemple, en 2003-2004, la LCBO a relocalisé sa succursale dans le centre commercial Meadowvale Town Centre de Mississauga. L'analyse des retombées économiques de cette décision au moyen d'un modèle de Statistique Canada révèle que le projet a créé 14 emplois dans le domaine de la construction et généré environ 1,5 million de dollars dans l'économie locale.

À la suite de la rénovation et de la relocalisation de 15 succursales en 2003-2004 et aux importants travaux d'agrandissement des entrepôts de London et de Whitby, on estime que le nombre total d'emplois créés en 2003-2004 s'est élevé à 142. Les économies locales auraient, quant à elles, encaissé quelque 13,7 millions de dollars.

D'autres entreprises et fournisseurs profitent de la croissance de la LCBO et de ses investissements en immobilisations. Mentionnons par exemple les fournisseurs de produits alcooliques, dont les ventes augmentent souvent dans les nouvelles succursales, de même que les entreprises qui fournissent des bouteilles, des étiquettes et des services de conditionnement et de transport. Enfin, les fournisseurs de services de logistique et de technologie de l'information ainsi que les fabricants d'appareils de réfrigération, d'accessoires et de matériel pour les succursales profitent eux aussi de ces investissements et créent à leur tour des emplois et d'autres avantages économiques pour l'économie ontarienne.

PRIX DÉCERNÉS À LA LCBO

Des succursales bien aménagées et des employés bien formés et pouvant offrir un service compétent et courtois constituent deux des principaux indices de satisfaction de la clientèle. Le taux de succès de la LCBO dans ces domaines se mesure comme suit : satisfaction accrue des clients; rendement sur les investissements réalisés dans les nouvelles succursales et les succursales rénovées; et prix remportés dans les concours auxquels participent d'autres grands détaillants.

En 2003-2004, la LCBO a ajouté quelques prix à son palmarès :

- *Prix du marketing* (pour la promotion des spiritueux 2003 : *De délicieux cocktails*) du Conseil canadien du commerce de détail
- *Prix d'excellence en commerce multivoie Postes Canada* du Conseil canadien du commerce de détail

La LCBO a aussi remporté six prix pour sa succursale de Summerhill, une succursale de prestige aménagée dans l'édifice historique de l'ancienne gare de Toronto Nord :

- *Prix de l'excellence architecturale 2004* par l'Ontario Association of Architects
- *Prix du design commercial* et *Prix d'aménagement de magasin* par la National Association of Store Fixture Manufacturers
- *Premier prix : Magasins de spécialités alimentaires* par The Institute of Store Planners/Visual Merchandising & Store Design Magazine
- *Prix d'excellence (Intérieurs)* par le National Post Design Exchange Awards
- *Prix d'excellence* par le International Council of Shopping Centres (ICSC).

La LCBO a également remporté le *Prix de l'excellence commerciale 2004* de la Chambre de commerce de North York pour sa succursale située dans le centre commercial Bayview Village Plaza, à Toronto.

La vidéo de formation de la LCBO intitulée *Shelf Talk: Alsace* sur la connaissance des produits a gagné quatre prix en 2003-2004 :

- *Médaille d'or - Monde : catégorie formation technique* du New York Festivals' International Film and Video Awards
- *Caméra d'or (Formation et éducation)* du U.S. International Film and Video Festival
- *Prix d'excellence Ovation* de la International Association of Business Communicators
- *Prix spécial d'excellence* de la Canadian Corporate Television Association (CCTA)

Toujours en 2003-2004, deux autres vidéos de formation du personnel ont gagné des prix dans le cadre du New York Festivals' International Film and Video Awards. Une vidéo expliquait de quelle façon les ventes de bières accroissent les profits de la LCBO et le niveau de satisfaction de la clientèle. L'autre illustrait les manières d'aider les clients à assortir judicieusement vins et mets. Par ailleurs, l'annonce publicitaire télévisée *Innuendo*, réalisée en collaboration avec MADD Canada et visant à lutter contre l'ivresse au volant, a gagné la médaille d'argent lors du concours Summit Creative Awards, édition 2004.

Au cours des 10 dernières années, la LCBO a reçu plus d'une centaine de prix dans diverses catégories : conception des succursales, formation et perfectionnement du personnel, pratiques commerciales novatrices et communications. Parmi les prix les plus prestigieux, mentionnons les prix suivants : *Prix Accomplissement d'entreprise remarquable* (2000) de la Chambre de commerce de l'Ontario et *Prix du détaillant innovateur de l'année* du Conseil canadien du commerce de détail (1997 et 1998). Le Conseil canadien du commerce de détail a aussi décerné à la LCBO des prix dans la catégorie *Responsabilité sociale* (1997) et *Formation et motivation du personnel* (1998).

MARKETING INTÉGRÉ

La nouvelle vision de la LCBO, *Découvrez le monde*, encourage les employés de l'organisation à aider les clients à découvrir et à explorer le monde des produits alcooliques, à démystifier les boissons en vente et à supprimer tout risque que pourrait poser un achat quelconque.

Les promotions lancées dans le cadre de notre initiative de marketing intégré nous aident à concrétiser cette vision. Grâce à elles, il est possible d'uniformiser l'image de marque à chaque point de contact, y compris la signalétique dans les succursales et les étalages, la publicité, les articles dans notre publication *À BON VERRE, BONNE TABLE*, et le site Web de l'organisation (*vivrelcbo.com*).

En 2003-2004, nos grandes promotions ont été axées soit sur une région ou un pays donné, soit sur une catégorie de produits particulière. De concert avec les fournisseurs, nous avons conçu ces promotions de façon, d'une part, à tirer parti des tendances dans le domaine des produits alcooliques et des possibilités saisonnières existantes et, d'autre part, à donner aux clients les renseignements et les outils dont ils ont besoin pour recevoir sans difficulté et agir en hôtes responsables.

Une de nos promotions les plus réussies a été *Ciao Italia*, qui a gagné en juin 2004 le *Prix d'excellence en commerce multivoie Postes Canada* du Conseil canadien du commerce de détail.

Cette promotion, mise en œuvre dans toutes les succursales de la LCBO, s'est déroulée du 3 au 29 février 2004. Elle avait pour objectif de sensibiliser les clients à la qualité, à la valeur et à la polyvalence des vins italiens, la catégorie de vins européens qui connaît la croissance la plus rapide à la LCBO. La promotion a aussi permis aux clients de se familiariser avec d'autres boissons alcooliques produites dans ce pays.

Ciao Italia a mis en vedette plus de 200 vins italiens, de même que des vins fortifiés, des brandys, des grappas et des liqueurs.

Lors de cette promotion, la LCBO a utilisé les éléments de marketing suivants :

- un guide sur les vins mettant en valeur les régions vinicoles les plus importantes du pays;
- des encarts volants dans les journaux des principaux centres urbains, des annonces à la radio et des publicités électroniques à l'un des carrefours les plus achalandés du pays;
- des activités promotionnelles sur Internet;
- des dégustations publiques;
- un concours donnant la chance aux clients de gagner « six nuits sous le soleil de Toscane »;
- une signalétique, de la musique et des étalages spéciaux dans les succursales.

Chaque composante visait à évoquer la chaleur et le charme de l'Italie de même que son hospitalité traditionnelle.

Les ventes de vins italiens ont monté en flèche durant la promotion, grâce à un mariage bien dosé de marketing intégré et de planification judicieuse entre la LCBO et ses fournisseurs. Cette planification a permis de garantir un vaste choix de produits et des stocks optimaux afin d'optimiser les ventes. L'Italie s'est ainsi classée au troisième rang des fournisseurs dans la catégorie des vins, dépassant la France. (L'Ontario reste confortablement en première position, suivi de l'Australie.)

Le volume des ventes de tous les vins italiens a augmenté de 27,6 pour 100 par rapport à la même période l'exercice précédent. Quant à elle, la valeur des ventes s'est accrue de 32 pour 100. Ces deux résultats ont dépassé les objectifs fixés.

Les ventes des produits en vedette durant la même période ont elles aussi augmenté de 57,6 pour 100 pour ce qui est du volume et de 59,5 pour 100 en ce qui concerne la valeur des ventes.

En 2003-2004, la LCBO a lancé d'autres promotions intégrées : *De beaux blancs, Des coolers super cool, Pour la fête, De délicieux cocktails, Les vins de l'Ontario, Cadeaux des Fêtes emballants, Rock et whisky*, et *Goûtez au monde de la bière*.

Ces diverses promotions ont permis à la LCBO d'atteindre un certain nombre d'objectifs stratégiques clés : accroissement des connaissances des clients et de leur niveau de satisfaction; amélioration de la rentabilité du fait de l'augmentation des ventes de produits haut de gamme; hausse des ventes de vins ontariens; plus grande collaboration avec les fournisseurs.

Certaines des promotions les plus réussies seront reprises en 2004-2005, y compris *De délicieux cocktails, Rock et whisky* et *Cadeaux des Fêtes emballants*. Les nouvelles promotions seront axées sur les vins rouges, les bières, les réceptions au jardin, les coolers à base de spiritueux, les les bières, les réceptions au jardin, les produits de France et les produits tendance.

Les projets de promotion à long terme aident la LCBO et ses fournisseurs à mieux coordonner leurs efforts de marketing et à prévoir des quantités suffisantes des produits qui susciteront l'intérêt des consommateurs et les encourageront à poursuivre leur découverte du monde des vins et des spiritueux à la LCBO.

ASSURANCE DE LA QUALITÉ

Tous les produits que vend la LCBO font d'abord l'objet de dégustations et sont soumis à des tests et certifiés par le laboratoire d'assurance de la qualité de l'organisation, réputé à l'échelle internationale.

Le principal objectif du laboratoire d'assurance de la qualité est le suivant : veiller à ce que tous les produits soient sans danger, éprouvés et conformes aux normes énoncées dans la *Loi sur les aliments et les drogues* et la *Loi sur l'emballage et l'étiquetage des produits de consommation* et à leurs règlements connexes.

Le système de gestion de la qualité de la LCBO, qui possède la certification ISO9001:2000 et ISO/IEC17025, une certification propre aux laboratoires chimiques, est conforme aux normes strictes de l'Organisation internationale de normalisation, dont le siège social est à Genève.

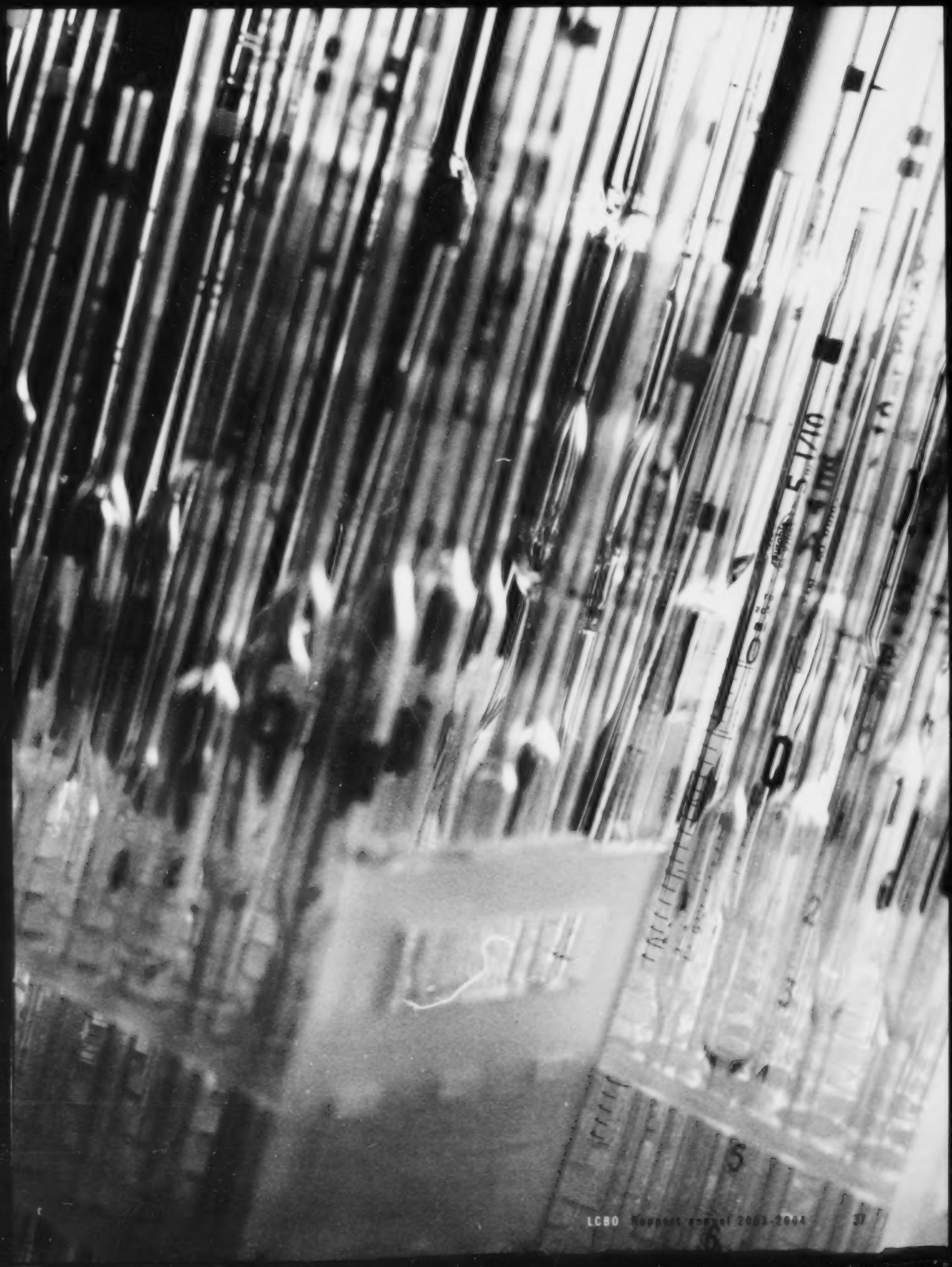
Les principales réalisations du laboratoire en 2003-2004 ont été les suivantes :

- 367 870 analyses en laboratoire ont été effectuées sur 15 728 produits. Environ 8 pour 100 des produits ont été rejetés parce qu'ils étaient impurs, mal étiquetés ou non conformes aux autres normes en matière d'assurance de la qualité.
- Plus de 5 000 produits ont été dégustés pour assurer leur conformité aux normes élevées de la LCBO et, s'il y a lieu, de la Vintners Quality Alliance Ontario (VQAO).
- Plus de 2 100 étiquettes et 500 cartons pour de nouveaux produits ont été soumis à un contrôle pour assurer leur conformité aux normes du gouvernement et de la LCBO.
- Quelque 300 produits ont été testés pour le compte de divers organismes d'application de la loi pour déterminer s'ils avaient été fabriqués illégalement ou importés clandestinement en Ontario.
- Le délai de traitement des échantillons en 2003-2004 a été de 3,5 jours en moyenne comparativement à 5 jours ouvrables en 2002-2003 et à 20 jours ouvrables en 1996-1997.

Le laboratoire a exercé bien d'autres fonctions pour la LCBO et les parties intéressées en 2003-2004 :

- Il a appuyé la VQAO en organisant des dégustations, des examens des conditionnements, des analyses de laboratoire et des vérifications de l'assurance de la qualité, et il a aidé les membres à mettre au point des normes techniques pour l'industrie et à les respecter.
- Il a collaboré avec l'Institut d'œnologie et de viticulture en climat frais de l'université Brock à la mise au point du programme d'études et des orientations de recherche.
- De concert avec les fournisseurs, les agents et l'Agence canadienne d'inspection des aliments, il a continué de constituer une base de données sur les allergènes possibles dans les produits alcooliques, comme les liqueurs faites avec des noix ou du chocolat.

M. George Soleas, vice-président de l'assurance de la qualité, avec le concours de divers collègues de l'industrie vinicole et des milieux universitaires, a poursuivi ses recherches sur les composés dans les vins pouvant profiter à la santé humaine, comme les antioxidants qui permettraient de lutter contre les maladies coronariennes et le cancer, les composés à l'origine du goût de bouchon, les risques éventuels que posent les résidus de pesticides sur les raisins et dans le vin, et d'autres questions d'intérêt pour les vignerons, les viniculteurs et les consommateurs. Le fruit de ces recherches a paru dans diverses publications.



ACHEMINEMENT DES PRODUITS

Afin d'offrir aux clients le meilleur service qui soit de même que le plus grand choix possible de produits, et ce, de la manière la plus économique, la LCBO a lancé un certain nombre d'initiatives en 2003-2004 pour améliorer le processus d'acheminement des produits des fournisseurs aux étagères des succursales. Ces initiatives étaient le fruit d'efforts concertés entre un certain nombre de divisions et d'entités administratives de la LCBO – Finances et administration, Chaîne d'approvisionnement, Ventes et mise en marché, Logistique, Technologie de l'information et Division commerciale – et les principaux fournisseurs et agents.

Les améliorations apportées ont atteint le but visé, à savoir réduire les investissements nets au chapitre des stocks. Ces investissements sont en effet passés de 112 millions de dollars en 2001 à 27 millions de dollars en 2004, une réduction de 77 pour 100 au cours d'une période d'augmentation des ventes et des volumes. En 2003-2004 seulement, le taux de réduction des investissements nets au niveau des stocks a été de 43 pour 100. La LCBO a pu ainsi améliorer à la fois son efficacité et sa situation financière.

En 2003-2004, les principales réalisations se regroupaient dans trois secteurs :

- chaîne d'approvisionnement;
- réseau de logistique;
- prévisions concertées.

Chaîne d'approvisionnement – Projet d'approvisionnement des succursales

Dans le cadre de cette initiative courante, les succursales modifient la façon dont elles commandent et reçoivent leur stock et mettent en œuvre des pratiques exemplaires pour supprimer toute manutention inutile des produits et libérer ainsi le personnel qui pourra alors mieux répondre aux besoins des clients. (Jusqu'à présent, environ 145 succursales de la LCBO ont adopté les pratiques mises de l'avant dans le Projet d'approvisionnement.) Le projet permet aussi aux succursales de stocker un assortiment de base de produits populaires et de commander une gamme de produits répondant aux goûts des clients locaux. En 2003-2004, les ventes des succursales associées au Projet d'approvisionnement des succursales ont connu un taux de croissance moyenne supérieur de 2 pour 100 à celui des autres succursales de la LCBO (7,5 pour 100 contre 5,5 pour 100).

Les succursales participant au Projet d'approvisionnement des succursales ont aussi considérablement réduit leurs stocks en 2003-2004 (27 pour 100 en moyenne contrairement à 19 pour 100 dans les autres succursales de la LCBO). Le taux de produits en stock était légèrement plus élevé dans les succursales associées au Projet que dans les autres succursales (91,2 pour 100 des produits figurant au répertoire contre 90 pour 100 dans les autres succursales).

Voici les autres points saillants en 2003-2004 :

- Un nouveau site Web, appelé « Trade Resources Online », a été conçu à l'intention des agents et des fournisseurs. Il rassemble une bonne partie des renseignements et des formulaires dont ceux-ci ont besoin pour travailler de façon concertée et efficace avec la LCBO sur les plans de la commande de produits et du réapprovisionnement. Le site sera amélioré avec le temps et offrira aux fournisseurs davantage d'outils, de ressources et de renseignements nécessaires.
- Une nouvelle carte de pointage commune a été conçue. Elle permet d'évaluer le rendement de la LCBO et des principaux fournisseurs en fonction de normes convenues et d'optimiser, à un prix concurrentiel, le niveau de satisfaction des clients.
- La stratégie d'approvisionnement en produits saisonniers a été améliorée. Grâce aux modifications apportées à la stratégie, les ventes pendant la période des Fêtes ont augmenté de 4 pour 100 alors que les niveaux totaux de stock diminuaient de 24 pour 100 sans aucune incidence négative sur les niveaux de service.

Réseau de logistique

La LCBO a terminé ses travaux d'agrandissement de l'entrepôt de London, qui ont coûté 7 millions de dollars. L'entrepôt, dont la superficie a presque doublé, peut maintenant servir quelque 300 succursales de la LCBO et magasins The Beer Store dans l'ouest de la province, une augmentation de 30 pour 100.

- Augmentation de la superficie de l'entrepôt de 23 225 mètres carrés à 45 500 mètres carrés.
- Accroissement de la capacité d'entreposage de 5 millions de caisses à 12 millions de caisses.
- Augmentation du débit de 20 000 caisses à 30 000 caisses par quart de travail.
- Accroissement du nombre d'aires de chargement, de 10 à 26.

La LCBO a aussi commencé à agrandir l'entrepôt principal de Durham, à Whitby, afin d'accroître sa capacité de 25 pour 100. Onze quais d'expédition supplémentaires sont en cours d'aménagement pour accroître le niveau de services aux succursales de la LCBO et aux magasins The Beer Store.

Prévisions concertées

En 2003-2004, la LCBO et les principaux fournisseurs et agents ont mis à l'essai un système pilote de planification, de prévision et de réapprovisionnement concertés qui fusionne les prévisions de ventes mises au point conjointement par la LCBO, les fournisseurs et les agents, et qui suit et surveille les ventes réelles par rapport aux prévisions. Le principal but du système est d'assurer un flux continu de produits qui répondent aux exigences de la LCBO.

Douze agents représentant 25 fournisseurs dont les principales marques correspondent à environ le quart des ventes de la LCBO ont pris part à ce projet.

Les participants se sont servis d'un calendrier de planification promotionnelle qui indiquait les principales promotions de la LCBO, organisées avec le concours des agents et des fournisseurs, sur une période de 18 mois, pour mieux déterminer les dates de réapprovisionnement.

Le projet-pilote visait les buts suivants :

- favoriser davantage l'acheminement des produits en fonction des promotions et des variations saisonnières;
- réduire les délais d'approvisionnement applicables dans le cas de produits importés d'outre-mer;
- diminuer les ruptures de stock;
- accroître le niveau de rotation des stocks;
- augmenter le taux de satisfaction de la clientèle;
- réduire les coûts grâce à diverses efficacités opérationnelles.

Étant donné que les résultats préliminaires sont positifs, le projet-pilote sera étendu afin d'englober d'autres agents et fournisseurs en 2004-2005.

RESPONSABILITÉ SOCIALE

Entreprise publique du gouvernement provincial et détaillant responsable, la LCBO joue un rôle de premier plan dans la promotion de la consommation responsable de produits alcooliques dans un contexte social et prend toutes les mesures possibles pour veiller à ce que seules les personnes appropriées soient servies dans ses succursales.

Voici quelques initiatives que la LCBO a entreprises en 2003-2004 pour respecter cette composante essentielle de son mandat.

Contestation et refus

- Les employés de la LCBO ont contesté le droit d'acheter de l'alcool à 1,2 million de clients éventuels qui semblaient trop jeunes ou en état d'ébriété, ou que l'on soupçonnait de vouloir acheter de l'alcool pour des personnes mineures ou en état d'ébriété. Ce nombre est en hausse de 7 pour 100 par rapport à l'exercice antérieur.
- Les employés ont refusé de vendre de l'alcool à près de 70 000 personnes, dont environ 70 pour 100 paraissaient trop jeunes et n'avaient pas de preuve d'âge valide.
- La LCBO a délivré 3 985 cartes-photos d'identité infalsifiables BYID. Quelque 28 000 cartes BYID ont été délivrées depuis 1996.

Promotion de la consommation responsable

- La LCBO a publié et diffusé un certain nombre de livrets pour aider les consommateurs à recevoir de façon responsable, y compris un guide sur les réceptions du temps des Fêtes avec des recettes de cocktails sans alcool.
- Des affiches ont été placées dans les succursales en novembre et en décembre pour inciter les consommateurs à planifier leurs sorties et à laisser leur voiture à la maison s'ils comptent consommer de l'alcool.
- Pour promouvoir la sécurité des bals de finissants, la LCBO a mené une campagne d'information pour rappeler aux jeunes qu'ils n'ont pas besoin de prendre de l'alcool pour s'amuser. Des affiches ont été placées à cet effet dans les succursales. Les jeunes et les parents ont pu aussi obtenir des conseils dans les succursales, sur le site Web de la LCBO et en téléphonant à l'Infoligne sans frais. Du matériel promotionnel a été envoyé à toutes les écoles secondaires de l'Ontario pour aider les éducateurs à mieux renseigner les jeunes sur les choix judicieux et sécuritaires à faire.
- En collaboration avec MADD Canada, la LCBO a conçu et lancé un nouveau site Web interactif (*www.parlezdalcoolauxenfants.ca*) pour aider les parents à parler d'alcool avec leurs préadolescents.
- La LCBO a appuyé nombre d'initiatives scolaires et communautaires sur la lutte contre l'ivresse au volant ainsi que le programme provincial Drive SAFE/RIDE, en vigueur toute l'année.
- Dans le cadre de chacune de ses promotions thématiques, la LCBO affiche des messages sur la responsabilité sociale sur son site Web et sur des macarons en vinyle placés dans les succursales.

Publicité

- De concert avec MADD Canada, la LCBO a produit une nouvelle publicité télévisée qui encourage les membres du public à prendre tous les moyens pour mettre fin à la conduite avec facultés affaiblies. Cette annonce, intitulée *Innuendo* en anglais, met en scène une femme qui a confisqué les clés de la voiture d'un collègue qui se proposait de rentrer chez lui en voiture après avoir consommé de l'alcool.
- Cinq annonces publicitaires créées pour le magazine *À BON VERRE, BONNE TABLE* mettent en vedette des employés de la LCBO qui incarnent notre engagement envers la qualité, la bienfaisance, la communauté, le service à la clientèle et la responsabilité sociale.
- Toutes les succursales ont reçu du matériel conçu pour les aider à faire paraître des annonces sur la responsabilité sociale dans les médias locaux, à promouvoir la consommation responsable d'alcool et à prévenir la conduite avec facultés affaiblies et la consommation d'alcool par des mineurs.

Activités de financement

La LCBO, ses employés et ses fournisseurs ont recueilli plus de 1 million de dollars en dons de charité en 2003-2004. Voici quelques faits saillants :

- Les boîtes de dons placées dans les succursales et diverses campagnes de collecte de fonds dans les succursales ont permis de recueillir plus de 400 000 $ pour MADD Canada et pour d'autres bonnes causes.
- La LCBO a recueilli 150 000 $ lors de trois activités organisées dans le cadre de l'initiative *Wine Aid* pour aider l'industrie de l'accueil et du tourisme en difficulté après l'épidémie du SRAS et autres contrariétés auxquelles elle a dû faire face.
- Les employés de la LCBO ont fait des dons et organisé des activités spéciales qui ont permis de recueillir 165 000 $ pour Centraide, un montant record.
- La LCBO a remis 130 000 $ au programme « We Care », qui envoie des enfants ayant des handicaps en colonie de vacances.
- Lors d'un tournoi de golf et d'autres activités, la LCBO a recueilli 90 000 $ pour l'Hospital for Sick Children.
- Nous avons également recueilli 70 000 $ pour le Camp Oochigeas, qui offre des escapades estivales aux enfants atteints du cancer.
- La vente de disques compacts de compilation dans les succursales a permis de recueillir plus de 40 000 $ pour diverses œuvres de bienfaisance.

Environnement

- En 2003-2004, la LCBO a versé 5 millions de dollars pour aider les municipalités de l'Ontario à acquitter les frais de recyclage des contenants de boisson alcoolique dans le cadre du programme de collecte sélective. Depuis 1998, la LCBO a remis 25 millions de dollars aux municipalités à cette fin. Elle versera 10 millions de dollars de plus à cet égard au cours des deux prochaines années.
- La LCBO recycle le carton ondulé, le papier de qualité, le polystyrène, les bouteilles, les canettes, le papier journal, les piles, les cartouches d'imprimante, les bandes de données et d'autres articles recyclables.
- La LCBO demande à ses fournisseurs de réduire au minimum leurs emballages et elle fait des dons à des organismes sans but lucratif intervenant dans le domaine de la protection de l'environnement comme le Recycling Council of Ontario et Pollution Probe.

LOI SUR LA DIVULGATION DES TRAITEMENTS DANS LE SECTEUR PUBLIC

La *Loi sur la divulgation des traitements dans le secteur public*, que l'Assemblée législative de l'Ontario a adoptée en 1996, vise à accroître la transparence du secteur public et sa responsabilité envers les contribuables. Elle exige que les organismes du secteur public de la province, y compris la LCBO, divulguent chaque année les nom, titre, salaire et avantages imposables de tous les employés qui touchent 100 000 $ ou plus par année. Conformément aux exigences de cette loi, la LCBO fournit les renseignements suivants pour l'année civile 2003.

Les salaires indiqués peuvent comprendre une rémunération pour temps supplémentaire; une indemnité versée pour une affectation intérimaire au cours de l'année civile 2003; une indemnité due au titre de l'option de rémunération des cadres au lieu de prendre des journées compensatoires; ou une rémunération versée en fonction du rendement, une pratique qui aide la LCBO à recruter et à conserver le personnel dont elle a besoin pour réaliser ses objectifs stratégiques et commerciaux.

Nom	Titre	Salaire versé	Avantages imposables
Alexopoulos, John	chef de la comptabilité de détail	102 515,58 $	234,90 $
Araujo, Vic M.	chef de l'exploitation de l'entrepôt de Durham	102 671,47 $	234,90 $
Aitchison, Tony D.	directeur, Développement des ressources humaines	126 081,11 $	269,40 $
Balarajan, Ponnambalam	technicien-conseil, spécialiste en systèmes informatiques	100 611,05 $	221,98 $
Bartucci, Ron	directeur, Transport, douanes et accises	126 080,57 $	269,40 $
Bidian, Catalin	Programmeur analyste principal	100 312,10 $	167,16 $
Blythe, E. B.	chef de l'assurance de la qualité des pratiques financières	102 454,79 $	234,90 $
Bonin, Jacqueline E.	vice-présidente, Aménagement des succursales et immeubles	155 366,62 $	325,58 $
Bourré, Don	directeur, Région de l'Est	146 808,95 $	2 118,64 $
Brandt, Andrew S.	président directeur général	139 115,93 $	5 308,00 $
Browning, J. A.	vice-président principal, Finances et Administration	176 926,77 $	13 465,12 $
Buck, Peter D.	directeur, Service des ressources humaines	146 809,11 $	307,64 $
Burns, Tamara L.	vice-présidente, Commercialisation	159 607,44 $	339,70 $
Busby, Michael D.	administrateur de bases de données	100 500,93 $	204,68 $
Cardinal, Nancy J.	vice-présidente, Communications de mise en marché	168 371,77 $	348,66 $
Chu, Hang Sun	analyste principale de systèmes informatiques	106 867,42 $	204,68 $
Clevely, R.	directeur, Région du Centre	120 043,73 $	1 723,62 $
Collins, Robert J.	directeur d'unité commerciale	139 186,29 $	295,11 $
Davia, R. A.	chef de l'établissement des prix	112 472,28 $	251,16 $
Downey, Robert K.	vice-président principal, Ventes et mise en marché	175 542,43 $	13 465,12 $
Duttan, R. A.	directeur, Planification financière et développement économique	155 010,74 $	325,58 $
Ecker, Roy W.	vice-président de l'exploitation de détail	172 950,27 $	13 211,12 $
Farrell, Michael	directeur, Services aux clients de ventes en gros	112 493,99 $	209,08 $
Fehr, Claudius	chef de catégorie, Vintages	103 175,82 $	234,90 $
Fisher, R. G.*	directeur, Région de l'Ouest	189 816,25 $	315,96 $
Fitzpatrick, Mary	vice-présidente principale, Contentieux, et secrétaire générale	176 926,77 $	13 465,12 $
French, Robert G.	directeur de district	102 212,71 $	377,90 $
Graham Prentice, Laura	directrice, Mise en marché	105 476,20 $	237,72 $
Green, Michael R.	avocat	146 136,44 $	307,64 $
Hartmann, Ursula	directrice de district	100 501,58 $	534,90 $
Holloway, Brian	directeur, Systèmes d'application	141 684,47 $	307,64 $
Huynh-Liu, My Lan L.	analyste principale de systèmes informatiques	100 163,05 $	204,68 $
Jay, David	chef de systèmes informatiques	101 855,29 $	234,90 $
Kalladeen, Nalini	chef de systèmes informatiques	101 464,43 $	234,90 $
Kane, Murray D.	vice-président principal, Ressources humaines	176 926,77 $	13 465,12 $
Kelly, Hugh	vice-président principal, Technologie de l'information	176 926,77 $	13 465,12 $
Kennedy, William	directeur général, Communications de l'entreprise	155 366,62 $	325,58 $
Ker, J. G.	directeur général, Politiques de l'entreprise	155 366,54 $	325,58 $
Lamantia, M.	analyste principal de systèmes	111 231,77 $	204,68 $
Landy, Randi B.	directrice d'unité commerciale	136 427,04 $	300,04 $
Le, Nhan T.	analyste principal de systèmes informatiques	100 898,47 $	204,68 $
Lee, Susan	chef de la planification financière	103 435,98 $	234,90 $
Léger, Richard	directeur de district	105 147,37 $	906,90 $
Liddle, Wayne R.*	directeur de district	139 201,71 $	478,67 $
Lumsden, Pat	chef de systèmes informatiques	101 464,43 $	234,90 $
Lyons, Carol J.	contrôleuse	145 271,81 $	307,64 $
MacGregor, Marolisa	directrice, Chaîne d'approvisionnement	146 809,11 $	307,64 $
Mailloux Thomas, Kate	directrice d'unité commerciale	112 084,33 $	263,72 $
Manner, Joseph	chef de la planification et des politiques économiques	104 138,67 $	234,90 $
Manidassian, G. H.*	chef de la vérification des systèmes informatiques	103 445,15 $	234,90 $
Marshall, Dave W.	directeur, Région du Nord	146 809,11 $	1 035,64 $
Martin, John S.	vice-président principal, Logistique	168 180,06 $	13 465,12 $
McKee, J. (Andrew)	avocat	143 926,61 $	307,64 $
Misetich, David J.	chef de gestion des stocks	105 564,47 $	242,50 $
Magk Edwards, Shari L.	directrice des ventes et des achats de Vintages	136 427,04 $	300,04 $
Murphy, Peter J.	directeur, Entrepôt classique et services spécialisés	143 926,71 $	307,64 $
Mutlak, Teresa	directrice, Information financière et technologique	124 071,42 $	269,40 $
O'Brien, Barry	directeur, Affaires de l'entreprise	128 605,96 $	269,40 $
Peter, N. Robert	président et chef des opérations	273 823,80 $	7 106,62 $
Pezzat, Bruno	directeur, Immobilier	102 971,63 $	237,72 $
Pizzolato, Bruce	directeur, Entrepôt de Durham	141 684,28 $	307,64 $
Poulin, Robert	directeur de district	102 212,97 $	423,90 $
Ramsay, Gary L.	directeur, Systèmes d'application	143 926,71 $	307,64 $
Renton, Alison E.	avocate	115 510,42 $	316,32 $
Reynolds, Vincent	chef du soutien technique	101 793,79 $	234,90 $
Robertson, Tish L.	chef de systèmes informatiques	100 143,95 $	234,90 $
Russell, Kevin G.	chef de service, planification de la vente de détail	104 912,25 $	237,72 $
Salvisburg, A. N.	directrice, Service à la clientèle et administration	141 684,47 $	307,64 $
Schmidt, Linda	chef de gestion des stocks	101 522,53 $	238,41 $
Sherwood, Garfield S.*	vice-président principal, Division commerciale	218 689,77 $	2 055,55 $
Skelly, John P.	superviseur de quart d'entretien	100 513,75 $	177,78 $
Solaas, George	vice-président, Assurance de la qualité	152 974,52 $	325,58 $
Stanley, Thomas D.	directeur, Infrastructure de la TI	117 664,11 $	268,62 $
Stephens, Mike	directeur, Gestion des stocks de détail	118 652,68 $	1 085,64 $
Sutton, Shelley	directrice, Planification stratégique	128 213,38 $	269,40 $
Tang, K. (David)	technicien-conseil, Spécialiste en systèmes informatiques	103 113,90 $	234,90 $
Thibodeau, Donald L.	directeur de district	102 212,97 $	1 425,90 $
Toms, David J.	directeur de district	103 175,82 $	440,90 $
Tughan, William H.	directeur, Protection des ressources	126 081,16 $	269,40 $
Turner, Tim H.	directeur, Région de l'Ouest	146 808,95 $	861,64 $
Van Kessel, Renee D.	avocate	123 653,81 $	307,64 $
Wallace, R. Lila	directrice, Rémunération et administration des ress. humaines	126 642,97 $	269,40 $
Whitelaw, Richard J.	trésorier	145 271,76 $	307,64 $
Wilson, Tom J.	vice-président, Vintages	155 366,62 $	325,58 $
Wood, J. R.	directeur de district	102 671,47 $	3 238,90 $
Wright, Brian A.	administrateur de bases de données	101 112,79 $	204,68 $
Yazejian, Levon K.	directeur, Vérification générale	128 605,96 $	269,40 $
Zachar, Wayne V.	directeur, Relations avec les employés	146 809,11 $	307,64 $
Zhu, Ye	analyste principal de systèmes informatiques	102 457,56 $	169,84 $

* Retraité au cours de l'exercice 2003-2004

RESPONSABILITÉ QUANT À L'INFORMATION FINANCIÈRE

Les états financiers ci-joints de la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO) ont été compilés conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada et leur responsabilité incombe à la direction. Leur préparation suppose nécessairement l'utilisation de données estimatives fondées sur le jugement de la direction, surtout lorsque les opérations visant la période comptable en cours ne peuvent être arrêtées avec certitude que dans les périodes subséquentes. Les états financiers de la LCBO ont été dressés avec soin, compte tenu des limites raisonnables en matière d'importance relative et à la lumière des données disponibles le 11 juin 2004.

La direction est responsable de l'intégrité des états financiers et tient un système de contrôles internes visant à assurer, d'une part, la protection, avec une certitude raisonnable, des éléments d'actif et, d'autre part, la disponibilité de données financières fiables au moment opportun. Le système comprend un ensemble formel de politiques et de procédures et une structure organisationnelle qui prévoit la délégation de pouvoirs aux personnes ou services compétents et la séparation des responsabilités. Le service de vérification interne évalue constamment et de façon indépendante l'efficacité de ces mécanismes de contrôle interne et communique ses conclusions à la direction et au comité de vérification du conseil d'administration.

Le conseil d'administration, par l'intermédiaire du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion, est chargé de veiller à ce que la direction assume ses responsabilités en matière d'information financière et de contrôles internes. Le comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion, qui comprend trois membres qui ne sont ni des employés ni des agents du conseil, rencontre à intervalles réguliers les cadres, les vérificateurs internes et le vérificateur provincial pour s'assurer que chaque groupe a bel et bien exécuté ses responsabilités respectives. Toutefois, en raison de l'expiration du mandat de deux membres du comité de vérification avant la fin de l'année, les états financiers ont été étudiés et recommandés pour leur adoption par le conseil d'administration et non par le comité de vérification.

Le bureau du vérificateur provincial, qui a vérifié les états financiers, a pour mandat d'exprimer une opinion sur la question de savoir si les états financiers sont présentés d'une façon conforme aux principes comptables généralement reconnus. Le rapport du vérificateur explique brièvement la nature de son examen et exprime son opinion sur cette question.

Au nom de la direction,
Le vice-président principal, Finances et Administration, et chef des Services financiers,

J. C. Browning

J. Alex Browning
Le 11 juin 2004

APERÇU FINANCIER

PRINCIPAUX INDICATEURS : 2000-2004

Le tableau ci-dessous illustre trois des variables les plus importantes liées aux activités d'exploitation de la LCBO, à savoir le nombre de succursales, le nombre d'employés permanents et le nombre de produits offerts régulièrement.

EXPLOITATION

	2000	2001	2002	2003	2004
Nombre de succursales de la LCBO	602	600	599	597	598
Nombre d'employés permanents	3 074	3 174	3 225	3 362	3 320
Nombre de produits offerts régulièrement	3 496	3 478	3 487	3 476	3 449

INDICATEURS FINANCIERS : 2000-2004 (en milliers de dollars)

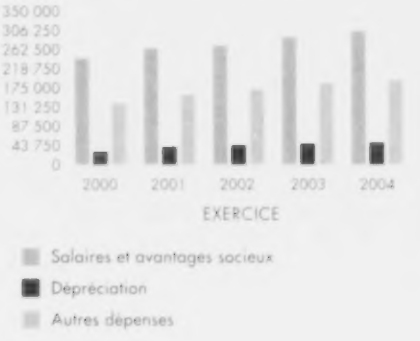
Les principales variables financières – ventes nettes et autres recettes, dépenses totales d'exploitation et recettes nettes – sont illustrées ci-dessous.

SITUATION FINANCIÈRE (en milliers de dollars)

	2000	2001	2002	2003	2004
Ventes nettes et autres recettes	2 549 458	2 734 937	2 939 563	3 119 240	3 320 681
Écart par rapport à l'exerc. préc.	8,50 %	7,28 %	7,48 %	6,11 %	6,46 %
Dépenses d'exploitation	414 861	468 090	489 633	525 959	548 778
en % des ventes nettes et autres recettes	16,27 %	17,12 %	16,66 %	16,86 %	16,53 %
Recettes nettes	845 694	876 272	920 912	939 542	1 045 428
en % des ventes nettes et autres recettes	33,17 %	32,04 %	31,33 %	30,12 %	31,48 %

Remarque : Les ventes de la LCBO se répartissent en trois catégories : premièrement, les ventes brutes, qui comprennent la taxe sur les produits et services et la taxe de vente provinciale; deuxièmement, les ventes nettes, qui excluent les deux taxes de vente et toute remise pertinente (p. ex. remises offertes aux titulaires de permis); et, troisièmement, les ventes nettes qui excluent toutes les ventes faites dans le cadre du programme de commandes privées de la LCBO. Le poste « Ventes nettes et autres recettes » du tableau comprend les ventes nettes plus toute autre recette (p. ex. intérêt sur les placements). Les ventes brutes sont indiquées dans le tableau du sommaire des ventes à la page 48.

DÉPENSES D'EXPLOITATION : 2000-2004 (en milliers de dollars)



RÉPARTITION DES DÉPENSES D'EXPLOITATION (en milliers de dollars)

	2000	2001	2002	2003	2004
Salaires et avantages sociaux	244 399	266 929	272 594	291 762	305 664
Dépréciation	29 582	40 546	44 260	47 602	49 917
Autres dépenses	140 880	160 615	172 779	186 595	193 197
Total des dépenses d'exploitation	414 861	468 090	489 633	525 959	548 778

Les tableaux suivants illustrent les recettes que la LCBO a versées au cours des cinq dernières années au gouvernement fédéral, au gouvernement provincial et aux administrations municipales.

TRÉSORIER DE L'ONTARIO (en milliers de dollars)

	2000	2001	2002	2003	2004
Versé par la LCBO :					
Profits	800 000	850 000	905 000	975 000	1 040 000
Versé par la LCBO :					
TVP perçue sur les ventes d'alcool	239 071	255 347	275 072	288 884	308 134
Versé par la Commission des alcools et des jeux :*					
Droits et permis payés par les titulaires	537 569	524 110	530 799	526 650	487 589
Versé par d'autres :**					
TVP provenant des magasins The Beer Store et des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario	177 406	177 302	186 308	194 320	196 733
TVP perçue par les magasins-agences	3 672	3 847	4 027	5 596	7 582
Total	1 757 718	1 810 606	1 901 206	1 990 450	2 040 038

* La Commission des alcools et des jeux de l'Ontario, les magasins The Beer Store et les boutiques des établissements vinicoles sont des entités séparées qui ne font pas partie de la LCBO.

** Les recettes de ces entités sont inscrites par la LCBO et publiées ici afin de présenter une perspective globale du marché des boissons alcooliques en Ontario.

RECEVEUR GÉNÉRAL DU CANADA (en milliers de dollars)

	2000	2001	2002	2003	2004
Versé par la LCBO :					
Droits de douane et taxe d'accise	267 137	278 430	284 520	294 203	307 366
Taxe sur les produits et services (TPS)	69 718	79 056	84 885	97 459	103 464
Versé par d'autres :					
Taxe d'accise, TPS et autres droits et taxes	367 637	361 917	355 868	303 508	347 231
TPS perçue par les magasins-agences	2 142	2 244	2 349	3 264	4 423
Total	706 634	721 647	727 622	698 434	762 484

MUNICIPALITÉS DE L'ONTARIO (en milliers de dollars)

	2000	2001	2002	2003	2004
Versé par la LCBO :					
Subventions tenant lieu d'impôts fonciers et de taxes d'affaires	10 100	11 121	12 003	11 253	12 280
Total des versements	2 474 452	2 543 374	2 640 831	2 700 137	2 814 802

Remarque : Les chiffres des années antérieures ont été ajustés de manière à inclure les impôts fonciers des immeubles pris en location.

VOLUME DES VENTES (en milliers de litres)

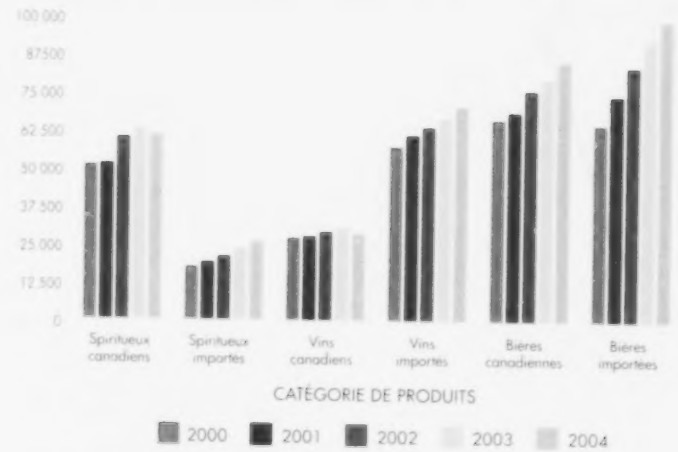
Catégorie de produits	2000	2001	2002	2003	2004
Spiritueux canadiens	33 310	34 286	33 897	33 570	33 704
Coolers à base de spiritueux canadiens	17 361	16 789	25 791	29 076	26 910
Spiritueux importés	17 491	18 851	20 866	23 434	25 633
Total – Spiritueux	**68 162**	**69 926**	**80 554**	**86 080**	**86 247**
Vins canadiens	26 523	26 958	28 445	29 912	28 394
Coolers à base de vins canadiens	489	499	549	426	233
Vins importés	57 010	60 626	63 339	66 732	70 314
Total – Vins	**84 022**	**88 083**	**92 333**	**97 070**	**98 941**
Bières canadiennes	65 618	67 677	75 046	79 290	84 950
Coolers à base de bières canadiennes	339	627	363	108	168
Bières importées	64 451	73 756	83 337	92 242	98 656
Total – Bières	**130 408**	**142 060**	**158 746**	**171 640**	**183 774**
Total – Produits canadiens	**143 640**	**146 836**	**164 091**	**172 382**	**174 359**
Total – Produits importés	**138 952**	**153 233**	**167 542**	**182 408**	**194 603**
Total	**282 592**	**300 069**	**331 633**	**354 790**	**368 962**

Catégorie de produits	2000	2001	2002	2003	2004
Ventes des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario	14 074	14 961	16 235	16 717	17 278
Ventes des magasins The Beer Store et des boutiques des brasseries	663 806	643 721	651 548	653 087	657 708

Remarque : Les ventes de bière de la LCBO comprennent les ventes faites aux magasins The Beer Store. Les chiffres de 2003 de la catégorie « Ventes des magasins The Beer Store et des boutiques des brasseries » ne sont pas vérifiés et sont inférieurs au total des ventes parce que les données de plusieurs brasseries n'étaient pas parvenues à temps pour la préparation du rapport.

VOLUME DES VENTES

VOLUME DES VENTES DE LA LCBO SELON LA CATÉGORIE DE PRODUITS : 2000-2004



Remarque : Dans ce graphique, les spiritueux canadiens, les vins canadiens et les bières canadiennes comprennent les ventes de coolers.

VALEUR DES VENTES

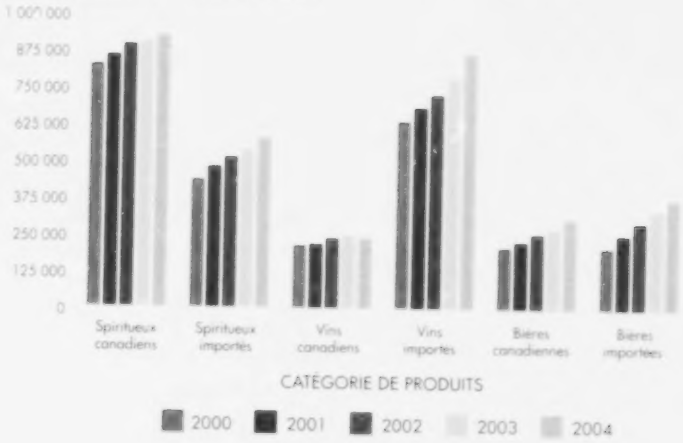
VALEUR DES VENTES (en milliers de dollars)

Catégorie de produits	2000	2001	2002	2003	2004
Spiritueux canadiens	739 313	771 487	764 567	761 589	788 141
Coolers à base de spiritueux canadiens	84 579	82 354	125 869	142 410	134 616
Spiritueux importés	435 093	476 972	510 080	537 838	575 994
Total – Spiritueux	**1 258 985**	**1 330 813**	**1 400 516**	**1 441 837**	**1 498 751**
Vins canadiens	211 595	214 443	234 238	249 272	239 375
Coolers à base de vins canadiens	1 797	1 954	2 134	1 606	922
Vins importés	635 112	680 993	724 784	783 045	867 985
Total – Vins	**848 504**	**897 390**	**961 156**	**1 033 923**	**1 108 282**
Bières canadiennes	208 882	225 612	254 218	274 324	306 300
Coolers à base de bières canadiennes	1 035	2 076	1 198	420	833
Bières importées	210 815	252 221	295 426	339 926	376 676
Total – Bières	**420 732**	**479 909**	**550 842**	**614 670**	**683 809**
Total – Produits canadiens	**1 247 201**	**1 297 926**	**1 382 224**	**1 429 621**	**1 470 187**
Total – Produits importés	**1 281 020**	**1 410 186**	**1 530 290**	**1 660 809**	**1 820 655**
Produits non alcoolisés	5 389	6 213	7 782	7 260	7 055
Total	**2 533 610**	**2 714 325**	**2 920 296**	**3 097 690**	**3 297 897**

Catégorie de produits	2000	2001	2002	2003	2004
Ventes des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario	118 219	123 739	137 994	146 457	153 235
Ventes des magasins TBS	2 021 111	2 062 297	2 174 248	2 245 378	2 302 724

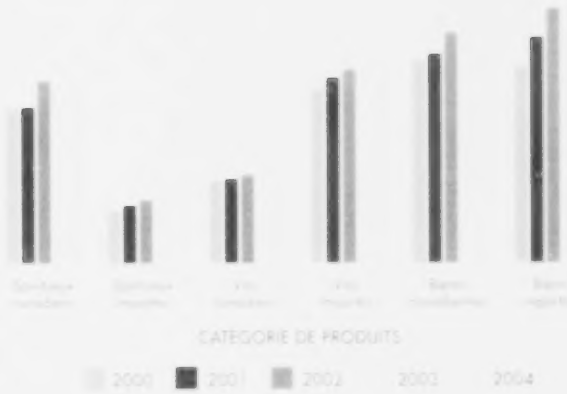
Remarque : La valeur des ventes de la LCBO et des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario indiquées ci-dessus réfère aux ventes nettes. La valeur des ventes des magasins The Beer Store (TBS) comprend les ventes nettes plus la TPS. Le total pour chaque catégorie inclut les ventes de Vintages et celles du programme de commandes privées, et par conséquent, il ne correspond pas au total trouvé dans la section « Produits : les tendances » de ce rapport.

VALEUR DES VENTES DE LA LCBO SELON LA CATÉGORIE DE PRODUITS : 2000-2004



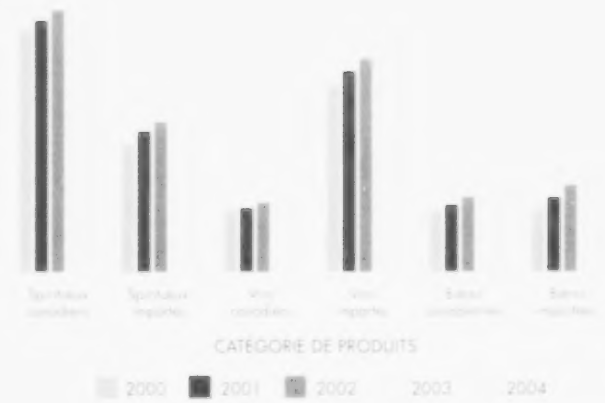
Remarque : Dans ce graphique, les spiritueux canadiens, les vins canadiens et les bières canadiennes comprennent les ventes de coolers.

Total – Spiritueux	68 162	69 926	80 554	86 080	86 247
Total – Vins	84 022	88 084	92 333	97 070	98 941
Total – Bières	130 408	142 060	158 746	171 640	183 774
Total – Produits canadiens	143 640	146 836	164 091	172 382	174 359
Total – Produits importés	138 952	153 233	167 542	182 408	194 603
Total	282 592	300 069	331 633	354 790	368 962



Spiritueux 41 %

Coolers 4 %



CATÉGORIE DE PRODUITS

	2000	2001	2002	2003	2004
Produits canadiens					
Spiritueux	518	542	486	460	471
Vins	536	499	481	469	433
Bières	403	407	426	444	473
Produits importés					
Spiritueux	586	641	672	652	690
Vins	1 192	1 113	1 164	1 187	1 130
Bières	261	276	258	264	252
Nombre de produits offerts régulièrement	**3 496**	**3 478**	**3 487**	**3 476**	**3 449**
Vins et spiritueux Vintages	3 569	3 108	2 858	3 127	4 250
Produits hors taxes	235	212	224	240	221
Entrepôt de consignation et commandes privées	6 106	6 225	5 444	6 813	7286
Nombre total de produits	**13 406**	**13 023**	**12 013**	**13 656**	**15 206**

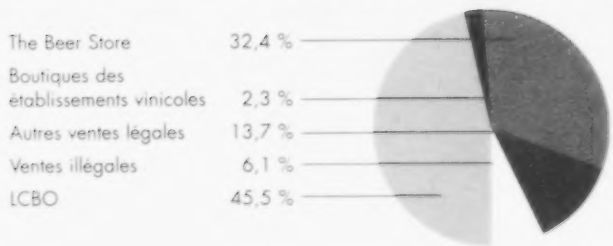
Remarque : Le nombre total de produits offerts régulièrement a été calculé à nouveau pour tenir compte des produits offerts pendant la totalité de l'exercice, et non seulement des produits offerts pendant la saison hivernale de la LCBO, comme cela était le cas auparavant. Les chiffres de la catégorie « Entrepôt de consignation et commandes privées » sont des estimations par référence aux factures des Services spéciaux. Le total ne comprend pas les produits radiés du Répertoire au cours de l'exercice.

SOMMAIRE DES VENTES PAR CANAL (en milliers de dollars)

	2000	2001	2002	2003	2004
Total des ventes – LCBO	2 967 710	3 177 916	3 417 729	3 622 049	3 857 394
Total des ventes – TBS	2 324 225	2 381 289	2 522 993	2 607 077	2 638 488
Total des ventes – Boutiques des établissements vinicoles	140 681	147 178	162 539	174 284	182 349
Autres:					
Ventes légales	941 465	1 000 660	1 017 104	957 073	667 687
Fabrication maison	59 070	49 025	48 013	50 852	148 163
Bières désalcoolisées	22 314	20 870	20 191	19 125	20 503
Ventes illégales	455 801	405 918	432 435	455 529	442 971
Total global	**6 911 266**	**7 182 856**	**7 621 004**	**7 885 989**	**7 957 555**

Remarque : Tous les montants indiqués ci-dessus représentent les ventes brutes. Les montants sous la catégorie « Autres » sont des estimations. Les montants indiqués pour la LCBO et TBS sont légèrement amplifiés en raison des ventes réciproques comprises dans les totaux, lesquelles sont exclues dans le tableau qui suit. La méthodologie utilisée pour calculer les estimations de certaines catégories comprises sous « Autres » a été modifiée pour 2004. Les chiffres des années antérieures ont été ajustés en conséquence. La valeur des ventes indiquée pour chaque catégorie sous « Autres » est une estimation qui tient compte du prix de détail moyen des spiritueux, vins et bières vendus respectivement par la LCBO, les boutiques des établissements vinicoles et des magasins TBS.

POURCENTAGE – VALEUR DES VENTES PAR CANAL



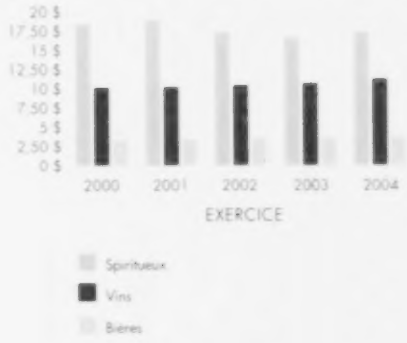
PRIX DE DÉTAIL MOYEN DES PRODUITS DE LA LCBO PAR LITRE

(ne comprend pas la TVP et la TPS)

Catégorie de produits	2000	2001	2002	2003	2004
Spiritueux	18,47 $	19,03 $	17,39 $	16,75 $	17,38 $
Vins	10,10 $	10,19 $	10,41 $	10,65 $	11,20 $
Bières	3,23 $	3,38 $	3,47 $	3,58 $	3,72 $
Moyenne des transactions par client	29,55 $	30,51 $	31,05 $	31,90 $	32,97 $

Remarque : Toutes les catégories comprennent les coolers

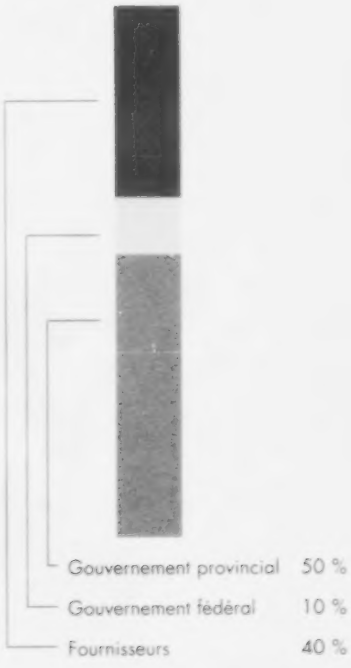
MOYENNE DES PRIX DE DÉTAIL DE LA LCBO PAR LITRE : 2000-2004



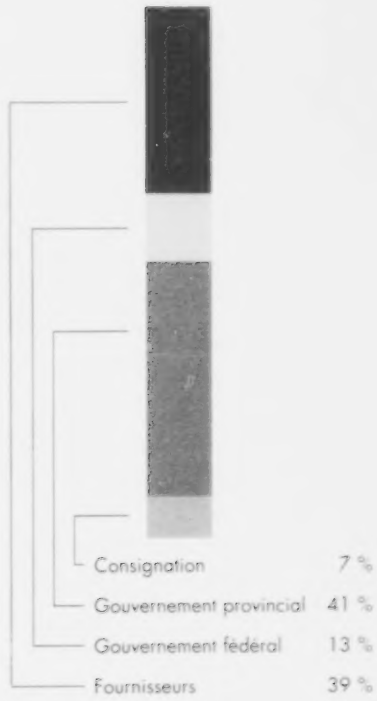
RÉPARTITION DES REVENUS

SPIRITUEUX

VINS



BIÈRES



Le tableau suivant illustre le volume des ventes de la LCBO selon la catégorie de produits.

POURCENTAGE – CATÉGORIE DE PRODUITS

Spiritueux canadiens	2000	2001	2002	2003	2004
Whiskys canadiens	29,9 %	30,3 %	25,6 %	24,0 %	25,5 %
Rhums canadiens	14,5 %	14,7 %	12,6 %	11,9 %	12,7 %
Vodkas canadiennes	14,2 %	14,6 %	12,7 %	12,2 %	13,5 %
Coolers à base de spiritueux	34,3 %	32,9 %	43,2 %	46,4 %	43,0 %
Dry gins canadiens	2,1 %	2,1 %	1,6 %	1,3 %	1,3 %
Autres	5,0 %	5,4 %	4,3 %	4,2 %	4,0 %
Spiritueux importés					
Scotchs	22,0 %	20,2 %	18,1 %	16,3 %	15,0 %
Liqueurs	18,2 %	17,8 %	15,6 %	13,6 %	12,5 %
Boissons diverses	13,5 %	13,6 %	13,9 %	12,8 %	10,9 %
Vodkas	15,5 %	16,0 %	15,7 %	15,0 %	13,8 %
Brandys français	9,0 %	8,8 %	8,0 %	7,5 %	7,3 %
Coolers à base de spiritueux	0,6 %	2,5 %	8,6 %	16,7 %	21,4 %
Autres	21,2 %	21,1 %	20,1 %	18,1 %	19,1 %
Vins canadiens					
Vins de table blancs	48,4 %	48,4 %	49,2 %	49,8 %	50,3 %
Vins de table rouges	24,1 %	25,7 %	26,6 %	28,4 %	30,2 %
Vins pétillants (7 %)	6,2 %	5,6 %	5,5 %	5,3 %	5,0 %
Xérès	4,4 %	4,5 %	4,6 %	4,5 %	4,1 %
Coolers à base de vin	1,8 %	1,7 %	1,9 %	1,7 %	0,8 %
Autres	15,1 %	14,1 %	12,2 %	10,3 %	9,6 %
Vins importés					
Vins de table blancs	39,6 %	37,6 %	36,4 %	34,7 %	33,7 %
Vins de table rouges	44,4 %	46,3 %	47,4 %	49,4 %	50,7 %
Champagnes	4,6 %	3,5 %	3,5 %	3,4 %	3,3 %
Xérès	1,1 %	1,0 %	0,9 %	0,8 %	0,7 %
Autres	10,3 %	11,6 %	11,8 %	11,7 %	11,6 %
Bières canadiennes					
Bières de l'Ontario	91,3 %	88,4 %	87,3 %	85,3 %	85,5 %
Autres bières canadiennes	8,7 %	11,6 %	12,7 %	14,7 %	14,5 %
Bières importées					
Bières des États-Unis	36,9 %	31,0 %	25,1 %	18,5 %	19,2 %
Bières d'autres pays	62,9 %	68,8 %	74,7 %	81,3 %	80,6 %
Sakés	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %

Le tableau suivant illustre le volume et la valeur des ventes de vins (ventes de la LCBO seulement).

VOLUME (en milliers de litres)

Catégorie de produits	2000	2001	2002	2003	2004
Vins rouges	31 012	34 100	36 421	39 699	42 987
Vins blancs	34 913	35 189	35 786	36 072	37 183
Vins rosés	3 264	2 984	2 934	2 878	2 813
Vins mousseux	4 704	3 894	3 892	3 858	3 886
Vins fortifiés	3 373	3 457	3 400	3 328	3 276
Coolers à base de vin	947	868	812	654	486
Autres vins	3 968	5 358	5 564	5 533	5 891
Vins VQA*	3 158	3 659	3 933	4 387	4 102

VALEUR (en milliers de dollars)

Catégorie de produits	2000	2001	2002	2003	2004
Vins rouges	347 051	390 289	430 867	478 088	540 634
Vins blancs	312 901	319 344	330 730	340 611	357 794
Vins rosés	27 699	25 091	24 703	24 236	23 787
Vins mousseux	70 310	52 914	53 161	55 451	57 703
Vins fortifiés	32 995	34 691	33 918	33 919	34 738
Coolers à base de vin	4 454	3 970	3 594	2 883	2 323
Autres vins	30 024	42 858	45 354	46 258	51 311
Vins VQA*	41 259	47 770	50 205	56 445	55 115

*Les ventes des vins VQA sont indiquées séparément par des chiffres consolidés et font aussi partie du total de chaque catégorie de produits.
Remarque : Les ventes de vins en volume et en valeur excluent les ventes du programme de commandes privées.

Le tableau suivant illustre les ventes de spiritueux de la LCBO par pays d'origine en 2003-2004.

SPIRITUEUX 2003-2004

Pays	VALEUR NETTE	LITRES
CANADA	914 680 858 $	60 582 248
GRANDE-BRETAGNE	186 736 121 $	10 407 074
FRANCE	87 797 413 $	2 655 431
ÉTATS-UNIS	62 238 973 $	2 965 447
IRLANDE	54 490 798 $	1 973 984
SUÈDE	38 203 103 $	1 762 803
ITALIE	32 594 102 $	1 348 184
MEXIQUE	31 240 461 $	1 002 170
ALLEMAGNE	15 790 807 $	642 719
FINLANDE	11 010 926 $	485 096
POLOGNE	7 386 266 $	305 182
BARBADE	4 668 609 $	191 947
GRÈCE	4 069 705 $	182 415
JAMAÏQUE	4 065 256 $	149 095
AFRIQUE DU SUD	3 656 564 $	144 599
FÉDÉRATION DE RUSSIE	3 592 388 $	150 816
PAYS-BAS	3 026 200 $	138 834
SUISSE	2 994 397 $	97 207
CUBA	1 827 855 $	69 344
NOUVELLE-ZÉLANDE	1 475 079 $	163 876
AUSTRALIE	1 458 619 $	289 364
PORTUGAL	1 263 232 $	46 210
CROATIE	1 085 713 $	42 150
PUERTO RICO	978 858 $	30 271
BERMUDES	767 985 $	52 796
AUTRICHE	746 463 $	15 519
ESPAGNE	738 891 $	29 723
HONGRIE	662 365 $	27 766
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	545 678 $	7 802
GUYANE	405 524 $	14 132
BAHAMAS	375 380 $	12 342
LIBAN	344 349 $	11 266
DANEMARK	325 687 $	15 271
RÉPUBLIQUE FÉDÉRALE DE YOUGOSLAVIE	319 621 $	10 065
INDE	222 063 $	9 576
RÉPUBLIQUE POPULAIRE DE CHINE	213 372 $	9 791
CHILI	213 330 $	8 464
ISRAËL	149 868 $	6 339
UKRAINE	137 254 $	5 704
RÉPUBLIQUE DOMINICAINE	99 644 $	2 660
ÎLES VIERGES BRITANNIQUES	99 169 $	4 099
BRÉSIL	80 947 $	3 509
BELGIQUE	66 006 $	2 781
MACÉDOINE	62 336 $	2 587
TURQUIE	51 526 $	1 667
TRINITÉ	43 071 $	1 308
PHILIPPINES	22 926 $	996
SAINTE-LUCIE	21 087 $	807
NORVÈGE	5 429 $	134
CHYPRE	3 174 $	188
BOLIVIE	1 310 $	56
GÉORGIE	1 081 $	18
TOTAL	1 482 975 839 $	86 063 809

Le tableau suivant illustre les ventes de vins de la LCBO par pays d'origine en 2003-2004.

VINS 2003-2004

Pays	VALEUR NETTE	LITRES
CANADA	237 680 903 $	28 579 955
FRANCE	198 482 845 $	15 688 194
ITALIE	186 828 823 $	16 586 424
AUSTRALIE	166 363 926	11 091 954
ÉTATS-UNIS	101 364 962 $	8 902 210
CHILI	46 738 788 $	4 463 027
ESPAGNE	22 278 756 $	1 752 067
PORTUGAL	22 101 352 $	1 804 912
AFRIQUE DU SUD	21 375 804 $	2 034 181
ALLEMAGNE	20 553 415 $	1 962 841
NOUVELLE-ZÉLANDE	9 941 006 $	556 952
ARGENTINE	6 327 627 $	633 325
GRÈCE	4 476 010 $	554 978
HONGRIE	3 412 718 $	434 900
GRANDE-BRETAGNE	2 748 568 $	624 006
BULGARIE	2 129 579 $	276 865
JAPON	925 137 $	76 311
RÉPUBLIQUE FÉDÉRALE DE YOUGOSLAVIE	923 667 $	113 287
ISRAËL	918 131 $	80 982
CROATIE	523 923 $	61 243
POLOGNE	393 121 $	27 166
AUTRICHE	355 404 $	24 193
JAMAÏQUE	321 962 $	32 268
ROUMANIE	233 256 $	26 919
MEXIQUE	205 457 $	18 291
LIBAN	204 070 $	10 648
DANEMARK	200 076 $	17 033
RÉPUBLIQUE DE CORÉE	185 073 $	8 442
IRLANDE	175 838 $	29 220
MACÉDOINE	158 043 $	21 171
SUISSE	109 723 $	4 614
CHYPRE	87 596 $	7 844
SLOVÉNIE	73 981 $	8 383
URUGUAY	43 030 $	3 265
RÉPUBLIQUE DE MOLDAVIE	24 488 $	2 198
TUNISIE	17 382 $	1 044
RÉPUBLIQUE POPULAIRE DE CHINE	9 898 $	646
GÉORGIE	3 537 $	233
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	3 359 $	152
MAROC	524 $	68
TOTAL	**1 058 901 758 $**	**96 522 412**

Le tableau suivant illustre les ventes de bières de la LCBO par pays d'origine en 2003-2004.

BIÈRES 2003-2004

Pays	VALEUR NETTE	LITRES
CANADA	298 366 103 $	82 554 698
PAYS-BAS	81 362 206 $	18 863 232
MEXIQUE	77 954 836 $	16 785 209
ÉTATS-UNIS	53 815 533 $	16 686 076
ALLEMAGNE	31 374 463 $	8 780 333
BELGIQUE	19 136 518 $	4 222 646
IRLANDE	15 280 980 $	3 421 784
GRANDE-BRETAGNE	15 025 587 $	3 904 670
BRÉSIL	10 541 357 $	2 181 030
DANEMARK	10 221 734 $	3 222 675
POLOGNE	8 835 997 $	2 543 306
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	5 760 109 $	1 597 732
JAPON	1 985 230 $	517 288
TRINITÉ	1 453 045 $	394 116
JAMAÏQUE	1 369 890 $	344 454
RÉPUBLIQUE POPULAIRE DE CHINE	1 171 783 $	311 761
SINGAPOUR	625 195 $	187 908
AUTRICHE	597 283 $	188 076
SLOVAQUIE	572 022 $	159 235
ITALIE	542 767 $	137 281
PORTUGAL	530 449 $	144 707
AFRIQUE DU SUD	465 672 $	141 685
NOUVELLE-ZÉLANDE	351 918 $	91 047
FÉDÉRATION DE RUSSIE	338 938 $	102 582
UKRAINE	296 832 $	83 862
THAÏLANDE	255 446 $	62 195
CUBA	233 741 $	54 346
CROATIE	210 447 $	57 389
PHILIPPINES	197 952 $	57 912
GRÈCE	117 786 $	29 342
FRANCE	106 858 $	22 134
KENYA	96 232 $	20 790
BAHAMAS	41 884 $	9 725
LITUANIE	41 701 $	12 211
AUSTRALIE	40 538 $	9 345
CHYPRE	40 527 $	9 554
INDE	37 548 $	8 617
LIBAN	14 128 $	3 491
ESPAGNE	11 551 $	2 774
TOTAL	**639 422 786 $**	**167 927 208**

Remarque : La valeur nette correspond aux ventes nettes à l'exception des commandes privées. Au cours de l'exercice 2003-2004, la LCBO a vendu des produits provenant de 67 pays.

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

À la Régie des alcools de l'Ontario et au ministre du Développement économique et du Commerce

J'ai vérifié le bilan de la Régie des alcools de l'Ontario au 31 mars 2004, ainsi que l'état des recettes et des recettes non réparties et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Régie. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

J'ai effectué ma vérification conformément aux normes de vérification généralement reconnues au Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, les états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Régie au 31 mars 2004 ainsi que les résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, selon les principes généralement reconnus au Canada.

Le vérificateur provincial adjoint,

Jim McCarter, CA

Toronto, Ontario
Le 11 juin 2004

Bilan au 31 mars 2004

ACTIF (en milliers de dollars)	2004	2003
Éléments d'actif à court terme		
Encaisse et valeurs assimilables à des espèces	60 724	46 385
Comptes clients, clientèle commerciale et autres	28 436	22 365
Stocks	270 246	247 523
Frais payés d'avance	5 812	6 619
	365 218	**322 892**
Éléments d'actif à long terme		
Actif fixe (Note 5)	227 504	225 045
	592 722	**547 937**
PASSIF ET RECETTES NON RÉPARTIES		
Éléments de passif à court terme		
Comptes fournisseurs et charges à payer	298 755	262 140
Tranche actuelle des engagements du régime de retraite (Note 3)	4 924	4 508
	303 679	**266 648**
Éléments de passif à long terme		
Engagements du régime de retraite (Note 3)	35 217	32 891
Recettes non réparties	253 826	248 398
	592 722	**547 937**

Engagements et faux frais (Notes 6 et 8)

Voir les notes afférentes aux états financiers

Approuvé par :

Le président-directeur général,

Andrew S. Brandt

Pour le conseil d'administration de la LCBO,

Perry Miele
membre du conseil

ÉTAT DES RECETTES ET DES RECETTES NON RÉPARTIES
pour l'exercice ayant pris fin le 31 mars 2004

(en milliers de dollars)	2004	2003
Ventes et autres recettes	**3 320 681**	**3 119 240**
Frais et dépenses		
Coût des produits vendus	1 726 475	1 653 739
Succursales de vente au détail et commercialisation	373 978	360 448
Entreposage et distribution	67 470	64 431
Administration	57 413	53 478
Amortissement	49 917	47 602
	2 275 253	**2 179 698**
Recettes nettes de l'exercice	1 045 428	939 542
Recettes non réparties en début d'exercice	248 398	283 856
	1 293 826	**1 223 398**
Déductions : Dividende versé au Trésor de l'Ontario	1 035 000	970 000
Déductions : Paiements aux municipalités pour le compte du Trésor de l'Ontario (Note 9)	5 000	5 000
	1 040 000	**975 000**
Recettes non réparties en fin d'exercice	**253 826**	**248 398**

Voir les notes afférentes aux états financiers.

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE au 31 mars 2004

(en milliers de dollars)	2004	2003
Encaisse d'exploitation		
Recettes nettes	1 045 428	939 542
Amortissement	49 917	47 602
Gain (perte) sur vente d'immobilisations	(234)	(1 306)
	1 095 111	**985 838**
Postes hors-caisse		
Fonds de roulement	8 628	23 035
Engagements du régime de retraite	2 742	5 850
	1 106 481	**1 014 723**
Encaisse pour investissements		
Acquisition d'immobilisations	(53 434)	(75 062)
Produits de la vente d'immobilisations	1 292	1 616
	(52 142)	**(73 446)**
Encaisse pour activités de financement		
Dividende versé au Trésor de l'Ontario	(1 035 000)	(970 000)
Paiements aux municipalités pour le compte du Trésor de l'Ontario (Note 9)	(5 000)	(5 000)
	(1 040 000)	**(975 000)**
Augmentation (diminution) de l'encaisse en cours d'exercice	14 339	(33 723)
Encaisse et valeurs assimilables à des espèces en début d'exercice	46 385	80 108
Encaisse et valeurs assimilables à des espèces en fin d'exercice	**60 724**	**46 385**

Voir les notes afférentes aux états financiers.

1. Nature de la société

La Régie des alcools de l'Ontario (Régie) est une société sans capital action constituée en vertu de la *Loi sur les alcools*, qui constitue le chapitre L.18 des Lois refondues de l'Ontario de 1990. La société est une entreprise du gouvernement chargée de régir la production, l'importation, la distribution et la vente des boissons alcooliques dans la province de l'Ontario. Une société d'État, la Régie est exempte d'impôts sur le revenu aux termes de l'alinéa 149(1)d) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada). La Régie verse la plupart de ses bénéfices sous forme de dividende au Trésor de l'Ontario.

2. Principales conventions comptables

(a) Comptabilité de base

Les états financiers de la Régie sont préparés conformément aux conventions comptables généralement reconnues au Canada.

(b) Inventaire

Les stocks sont comptabilisés au coût le plus bas et à la valeur de réalisation nette, établie selon la méthode de la moyenne mobile.

(c) Immobilisations

Les principales dépenses en immobilisations dont la durée d'utilisation excède l'exercice en cours sont capitalisées au prix coûtant et amorties selon la méthode linéaire de durée d'utilisation prévue, comme suit :

Bâtiments	20 ans
Mobilier et agencement	5 ans
Améliorations locatives	5 ans
Matériel informatique	3 ans

Les dépenses mineures en immobilisations et les frais de réparation et d'entretien sont portés au compte des bénéfices.

(d) Utilisation des prévisions

La préparation des états financiers exige l'utilisation, par la direction, de données estimatives et d'hypothèses qui influent sur le montant déclaré des éléments d'actif et de passif à la date des états financiers et sur les montants déclarés des recettes et des dépenses pendant la période comptable visée. Les données réelles pourraient différer de ces données estimatives.

(e) Encaisse et valeurs assimilables à des espèces

L'encaisse et les valeurs assimilables à des espèces comprennent les espèces et les placements facilement négociables venant initialement à échéance dans moins de 90 jours.

La politique de placement de la Régie limite les investissements à court terme aux titres de placements liquides facilement négociables tels que les bons du Trésor fédéral/provincial, les acceptations bancaires et les dépôts à terme.

3. Engagements contractés au titre des avantages sociaux

Les engagements contractés au titre des avantages sociaux comprennent les charges des indemnités de cessation d'emploi à payer et les engagements d'indemnité d'accident du travail non capitalisés.

Au cours de l'exercice 2004, le coût des engagements contractés au titre des avantages sociaux futurs a été de 7,5 millions de dollars (8,7 millions de dollars en 2003). Il est inscrit au poste des Frais et dépenses de l'État des recettes et des recettes non réparties. Les engagements contractés au titre des avantages sociaux représentaient, au 31 mars 2004, la somme de 40,1 millions de dollars (37,4 millions de dollars en 2003), dont 4,9 millions de dollars (4,5 millions de dollars en 2003) sont inscrits au poste du passif à court terme.

Le coût des avantages sociaux hors régime de retraite dont jouit le personnel retraité est pris en charge par le Secrétariat du Conseil de gestion. Il n'est pas inscrit au poste de l'État des recettes et des recettes non réparties.

4. Régime de retraite

La Régie assure des prestations de retraite à tous ses employés permanents (et à ses employés non permanents qui désirent cotiser au régime) par sa participation à la Caisse de retraite des fonctionnaires et au Régime de retraite du Syndicat des employés et employées de la fonction publique de l'Ontario mis sur pied par le gouvernement de l'Ontario, qui sont tous deux des régimes de retraite multiemployeurs à prestations déterminées. Ces régimes sont comptabilisés à titre de régimes de retraite à cotisations déterminées, car la Régie n'a pas suffisamment d'information permettant de les comptabiliser comme régimes à prestations déterminées. Les dépenses représentent le montant que la Régie a cotisé aux régimes de retraite au cours de l'exercice.

En 2004, la cotisation a été de 13,8 millions de dollars (11,1 millions de dollars en 2003). Elle est inscrite au poste des Frais et dépenses de l'État des recettes et des recettes non réparties.

5. Immobilisations

	2004			2003
	Coût	Amortissement accumulé	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
(en milliers de dollars)				
Terrain	13 473	—	13 473	13 584
Bâtiments	302 071	207 872	94 199	93 168
Mobilier et agencement	66 248	37 791	28 457	22 539
Améliorations locatives	177 348	113 200	64 148	62 269
Matériel informatique	98 650	71 423	27 227	33 485
	657 790	**430 286**	**227 504**	**225 045**

6. Engagements de location

La Régie s'est engagée par contrat de location-exploitation à louer des locaux dont les versements minimaux de loyer sont établis de la façon suivante :

(en milliers de dollars)	
2005	36 841
2006	35 194
2007	33 199
2008	30 741
2009	27 365
Par la suite	206 836
	370 176

7. Couverture

La Régie a conclu des contrats de change à terme pour gérer les risques de cours de change liés à ses achats auprès de fournisseurs étrangers. Un contrat de change à terme est un contrat entre deux parties dans lequel le cours du change à terme est stipulé d'avance.

Au 31 mars 2004, la Régie avait 4 871 250 $ (4 448 340 $ en 2003) en contrats de change à terme en cours.

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un contrat de change à terme ne s'acquitte pas de ses obligations et qu'il en résulte une perte monétaire pour la Régie. La Régie minimise ses risques de crédit en ne faisant affaire qu'avec les principales banques à charte canadiennes et les filiales canadiennes des grandes banques étrangères.

8. Provisions

La Régie est touchée par diverses actions en justice rattachées à l'exercice normal des activités d'une entreprise. Il est impossible de prédire à l'heure actuelle l'issue et le règlement définitifs de ces actions. C'est pourquoi les états financiers ne comprennent aucune provision à l'égard de ces actions. S'il y a lieu, les règlements concernant ces provisions seront comptabilisés dans l'exercice au cours duquel ils auront lieu.

9. Paiements aux municipalités

Le Conseil des ministres a demandé à la Régie, aux termes de l'alinéa 5(2) de la *Loi sur les alcools de 1990*, de verser aux municipalités une contribution de 5 millions de dollars en 2004 (5 millions de dollars en 2003), pour aider à financer leurs coûts de recyclage du verre. Le Conseil des ministres a de plus précisé qu'une somme de 5 millions de dollars devra être versée au cours de chacun des deux prochains exercices.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les membres du conseil d'administration de la LCBO, à l'instar de ceux d'autres organismes, conseils et commissions du gouvernement provincial, sont nommés par arrêtés du gouvernement en poste. Leur mandat, qui peut atteindre cinq ans, est parfois prorogé.

ANDREW S. BRANDT :
Nommé président-directeur général
le 6 février 1991. Fin de mandat : février 2006

M. Brandt, dont le mandat a été reconduit en 2003 pour un cinquième terme de trois ans à titre de président-directeur général, est arrivé à la LCBO après une longue et distinguée carrière dans les secteurs public et privé. Il est entré dans la fonction publique à Sarnia, où il a été membre du conseil municipal pendant près d'une dizaine d'années et trois fois maire. En 1981, il a été élu député de Sarnia à l'Assemblée législative de l'Ontario et, en 1987, il a été nommé à la direction du Parti progressiste-conservateur de l'Ontario, charge qu'il a occupée jusqu'en 1990. Dans le secteur privé, M. Brandt a exploité avec succès un commerce de gros et de détail d'instruments de musique pendant plusieurs années. Il est membre actif et bénévole prisé de plusieurs organismes communautaires, dont Centraide, les clubs Rotary et Kiwanis et la fondation du collège Lambton. Pendant ses mandats de président-directeur général de la LCBO, M. Brandt a joué un rôle de premier plan dans la transformation de la LCBO, un organisme public alors particulièrement lourd, en un détaillant privé qui a versé pendant neuf années de suite des dividendes records au gouvernement de l'Ontario.

GAYLE CHRISTIE :
Membre depuis le 13 juin 2001
Fin de mandat : juin 2004

Consultante en relations gouvernementales à Toronto, Mme Christie conseille des clients du secteur privé sur la façon de procéder avec les municipalités, mettant à profit son expérience en tant qu'ancienne commissaire, conseillère municipale et mairesse de la ville de York, qui a fusionné avec la ville de Toronto en 1997. Mairesse de York de 1978 à 1982, elle a mis sur pied le premier comité de vérification interne de cette ville et a instauré d'autres réformes visant à accroître la productivité et la responsabilisation. Elle a ensuite travaillé pendant huit ans pour le cabinet d'experts-comptables Clarkson Gordon (maintenant intégré à Ernst & Young), perfectionnant ainsi ses compétences. Outre son travail de consultante, elle siège à plusieurs conseils d'administration, dont celui du Humber River Regional Hospital, du Runnymede Chronic Care Hospital et de Yorktown Community Services.

THOM A. BENNETT:
Nommé le 11 octobre 2000.
Mandat échu en octobre 2003.

JOHN C. HOPPER:
Nommé le 8 septembre 1997.
Mandat échu en septembre 2003.

MERLE A. JACOBS:
Nommé le 17 décembre 1997.
Mandat échu en décembre 2003.

BEV HAMMOND:
Nommée le 26 septembre 2002.
Fin de mandat : septembre 2005.

Bev Hammond est présidente de Veritas Communications, un cabinet de relations publiques primé de Toronto. Avant de se joindre à Veritas, Mme Hammond était présidente de Communique Public Relations et directrice des relations publiques de Grey Canada. Son travail pour ces cabinets est secondé par son expérience auprès des deux paliers gouvernementaux. Mme Hammond a travaillé comme conseillère principale du ministre fédéral du Commerce international, en tant que responsable du commerce bilatéral, et comme conseillère pour les ministres des Petites entreprises et du Tourisme, de même que comme directrice des communications, secrétaire de presse du vice-premier ministre de l'Ontario et du ministre des Finances, et chef de cabinet du leader parlementaire. Elle siège au conseil d'administration des Jeux olympiques spéciaux du Canada et agit à titre de présidente de son comité de marketing. Elle est aussi présidente du conseil consultatif de Hammond Transportation.

PERRY MIELE:
Membre depuis le 3 avril 2002.
Fin de mandat : avril 2005.

Perry Miele a joint les rangs du cabinet Financial Task Force – qui offre des services bancaires d'investissement – en 2001 à titre de président. Il est aussi associé gérant du Mentor Fund, lequel investit du capital intellectuel et financier dans des entreprises de mise en marché et de communications en émergence. Il compte à son actif une expérience de plus de 20 ans dans le domaine de la publicité et de la mise en marché et s'est mérité la réputation d'être un bâtisseur stratégique d'entreprise. En 1987, M. Miele s'est associé à la société Cinghiti, basée à Toronto, qui se spécialisait dans la prestation de services de marketing intégré, et a favorisé sa croissance comme l'une des plus importantes agences canadiennes indépendantes. En 1988, il a négocié avec succès la fusion de la société avec la firme DraftWorldwide (une filiale du Interpublic Group) dont le siège est établi à New York. Peu de temps après, M. Miele est devenu le président du Groupe international, responsable de toutes les activités à l'extérieur des États-Unis, et a mis en œuvre le plan d'expansion internationale de la société en combinant acquisitions stratégiques et croissance organique. Membre de la Young Presidents' Organization, il siège également au conseil du Toumi Outdoors et à celui de la Fishing Forever Foundation.

RENSEIGNEMENTS UTILES

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2004, sauf indication contraire

598	Nombre de succursales de la LCBO desservant des collectivités ontariennes
181	Nombre de magasins-agences de la LCBO dans des localités ontariennes où le nombre d'habitants est insuffisant pour justifier la présence d'une succursale ordinaire de la LCBO
891	Nombre de magasins The Beer Store, de boutiques dans des établissements vinicoles de l'Ontario, de points de vente dans des distilleries et des brasseries, et de boutiques hors taxes du secteur privé en Ontario
47,8	Pourcentage de la part du marché de la vente d'alcool en Ontario (en dollars) que détient la LCBO
8,0 **milliards $**	Valeur estimative totale (en dollars) du marché de l'alcool en Ontario
443 **millions $**	Valeur estimative (en dollars) du marché de l'alcool de contrebande en Ontario
72	Nombre de succursales de la LCBO vendant plus de 2 500 produits différents
129	Nombre de succursales de la LCBO vendant entre 1 500 et 2 500 produits différents
153	Nombre de succursales de la LCBO vendant entre 1 000 et 1 500 produits différents
210	Nombre de succursales de la LCBO vendant entre 500 et 1 000 produits différents
32	Nombre de succursales de la LCBO vendant moins de 500 produits différents
14 726	Nombre de dégustations en succursale
0,4	Pourcentage de clients qui, lors d'un sondage réalisé en février 2003, se sont déclarés insatisfaits du service reçu dans les succursales
100 millions	Nombre total de transactions enregistrées dans les succursales de la LCBO
32,0	Pourcentage de toutes les transactions réglées par carte de débit
27,1	Pourcentage de toutes les transactions réglées par carte de crédit
3,3 milliards $	Valeur (en dollars) des ventes nettes et autres recettes de la LCBO en 2003-2004
1,04 milliard $	Montant (en dollars) des versements de la LCBO au gouvernement de l'Ontario en 2003-2004 (à l'exclusion des impôts, taxes et autres droits)
4,6 milliards $	Total (en dollars) des versements de la LCBO au gouvernement de l'Ontario au cours des cinq derniers exercices (excluant les taxes)
417,8	Pourcentage du rendement des capitaux propres des contribuables
31,7	Pourcentage de la marge bénéficiaire de la LCBO
16,4	Pourcentage des ventes nettes affecté aux dépenses d'exploitation de la LCBO
308 millions $	Montant (en dollars) des versements de la LCBO au gouvernement provincial au titre de la taxe de vente provinciale
411 millions $	Montant (en dollars) des versements de la LCBO au gouvernement fédéral au titre de la TPS, des droits d'accise et des droits de douane
32,2 millions $	Montant (en dollars) des améliorations que la LCBO a apportées aux immobilisations (rénovations, relocalisations, etc.)
15 206	Nombre de produits offerts dans les succursales de la LCBO et ses catalogues et par le Service de commandes privées
4 250	Nombre de produits VINTAGES offerts dans les succursales, le catalogue *LES CLASSIQUES* et dans le cadre d'autres programmes

67	Nombre de pays où la LCBO a acheté des produits
1 574	Nombre de produits qui ont bénéficié d'une remise pouvant aller jusqu'à 20 pour 100 dans le cadre du programme d'offres à durée limitée de la LCBO
1 252	Nombre de produits offerts avec une prime à valeur ajoutée
1 422	Nombre de produits donnant droit à des points bonis dans le cadre du programme de récompense AIR MILES
81	Pourcentage du prix des spiritueux canadiens que représentent les taxes, droits et majorations des gouvernements fédéral et provincial
60	Pourcentage du prix des vins canadiens que représentent les taxes, droits et majorations des gouvernements fédéral et provincial
54	Pourcentage du prix des bières canadiennes que représentent les taxes, droits et majorations des gouvernements fédéral et provincial

3 280	Nombre d'employés permanents à temps plein
3 283	Nombre d'employés à temps partiel travaillant dans les succursales à la fin de l'exercice
149	Nombre de conseillers en produits pouvant renseigner les clients
1 782	Nombre d'employés du secteur de la vente au détail qui ont reçu une formation en 2003-2004 pour mieux transiger avec les mineurs et les personnes qui semblent en état d'ébriété
368	Nombre d'employés du secteur de la vente au détail qui ont atteint le dernier niveau (trois niveaux) de notre cours de connaissance des produits au cours de l'exercice
364	Nombre d'employés du secteur de la vente au détail qui ont suivi le cours de connaissance de la LCBO sur le service
73 720	Nombre d'appels auxquels les agents de renseignement de l'Infoligne ont répondu
7 244	Nombre de courriels auxquels les agents de l'Infoligne ont répondu
165 000 $	Montant amassé par les employés de la LCBO au moyen de collectes de fonds ou d'activités spéciales dans le cadre de la campagne de Centraide en 2003
450 000 $	Montant amassé au moyen des boîtes de dons de la LCBO placées dans les succursales en 2003 (inclut les fonds recueillis pour les œuvres de bienfaisance locales en janvier et en juin, ceux de la collecte de la Légion royale canadienne en novembre, ceux recueillis pour la Société canadienne du cancer lors du Jour de la jonquille et le produit de la vente de disques compacts aux caisses)

1 204 317	Nombre de clients auxquels le personnel a demandé de prouver leur âge ou leur sobriété
68 509	Nombre de personnes que le personnel a refusé de servir
3 985	Nombre de cartes-photos d'identité inviolables BYID que la LCBO a délivrées en 2003-2004
28 000	Nombre total de cartes-photos d'identité BYID que la LCBO a délivrées au 31 mars 2004

367 870	Nombre d'analyses que le laboratoire d'assurance de la qualité a pratiquées sur des produits
1 034	Nombre de produits que le laboratoire d'assurance de la qualité a rejetés pour diverses raisons (risques pour la santé, sécurité des consommateurs, autres problèmes reliés au contrôle de la qualité)
299	Nombre de produits saisis que le laboratoire d'assurance de la qualité a soumis à des analyses de la qualité à des fins d'application des lois
1	Nombre de produits que le laboratoire d'assurance de la qualité a rappelés

3,3 milli
4 ard de dollars e
ra on du droit d'acheter
à 1,2 million de personn
fus du service à 68 000 p
LCBO

ENCART DE STATISTIQUES

Rapport annuel de la LCBO, exercice 2003-2004

Répertoire des produits

Produits canadiens	2000	2001	2002	2003	2004
Whiskys canadiens	158	163	153	147	158
Rhums canadiens d'assemblage	105	109	87	86	89
Gins canadiens	22	19	16	14	15
Vodkas canadiennes	70	75	61	64	59
Brandys canadiens	18	16	14	13	12
Coolers à base de spiritueux canadiens	51	64	57	45	57
Eaux-de-vie de fruits	0	0	0	0	0
Boissons diverses	24	27	30	17	8
Liqueurs canadiennes	55	56	56	61	63
Vins de l'Ontario	474	448	429	422	397
Coolers à base de vin de l'Ontario	5	7	6	2	1
Autres vins canadiens	43	32	40	36	30
Cidres canadiens	14	12	6	9	4
Bières canadiennes (y compris les coolers à base de bière)	403	407	426	444	473
Alcool	3	3	2	2	2
Mignonnettes	9	7	7	8	6
Amers	3	3	3	3	3
Total des produits canadiens	**1 457**	**1 448**	**1 393**	**1 373**	**1 377**
Produits importés					
Whiskys écossais	108	119	112	116	120
Whiskeys irlandais	11	10	9	10	12
Whiskeys américains	21	22	24	19	21
Gins	17	15	15	17	18
Rhums	20	29	24	27	32
Vodkas	47	53	63	61	62
Tequilas	19	23	19	18	18
Brandys	100	101	113	118	132
Eaux-de-vie de fruits	3	3	0	0	0
Boissons diverses	86	96	128	101	104
Liqueurs	125	127	124	126	131
Vins	1 187	1 111	1 155	1 177	1 113
Bières et Sakés	256	276	252	261	255
Mignonnettes	18	28	26	20	22
Coolers	11	7	22	23	29
Amers	10	10	8	9	3
Nombre total de produits importés	**2 039**	**2 030**	**2 094**	**2 103**	**2 072**
Nombre total de produits courants	**3 496**	**3 478**	**3 487**	**3 476**	**3 449**
Vins et Spiritueux de VINTAGES	3 569	3 108	2 858	3 127	4 250
Produits hors taxe	235	212	224	240	221
Entrepôt de consignation et commandes privées	6 106	6 225	5 444	6 813	7 286
Nombre total de produits	**13 406**	**13 023**	**12 013**	**13 656**	**15 206**

Remarque : Les brandys canadiens d'assemblage formaient auparavant une catégorie en eux-mêmes; ils sont maintenant compris dans la catégorie « brandys canadiens ». Les nombres de produits de l'entrepôt de consignation et commandes privées sont des estimations basées sur les factures du Service de commandes privées.

Sommaire des ventes (en milliers de dollars) À la fin de l'exercice, au 31 mars 2004

LCBO	2000	2001	2002	2003	2004
Ventes au détail	2 390 949	2 556 340	2 752 978	2 889 813	3 082 837
Titulaires de permis	396 879	419 731	417 478	431 212	430 561
Magasins-agences	32 420	33 981	35 578	48 645	64 881
Hors taxe/entrepôt	34 454	35 943	35 442	37 804	32 886
Hors taxe/LCBO	303	0	0	0	0
Ventes aux magasins TBS	109 692	128 848	172 416	209 608	239 723
Autres ventes	3 013	3 073	3 837	4 967	6 506
Total	**2 967 710**	**3 177 916**	**3 417 729**	**3 622 049**	**3 857 394**
The Beer Store					
Ventes au détail et aux titulaires de permis	2 324 225	2 381 289	2 522 993	2 607 077	2 638 488
Boutiques des établissements vinicoles					
Ventes au détail	140 681	147 178	162 539	174 284	182 349
Autres canaux					
Ventes légales :					
Exemption d'achat outre-frontière	155 818	208 614	210 856	204 485	186 473
Achats outre-frontière déclarés	3 124	2 658	2 526	2 336	2 549
Établ. de fabrication de bière	1 950	1 624	1 548	1 623	1 361
Établ. de fabrication de vin	4 722	4 647	4 675	4 848	6 562
Fabrication de bière U-Brew	163 959	174 425	185 265	175 536	37 146
Fabrication de vin U-Brew	611 892	608 692	612 234	568 245	433 596
Total	**941 465**	**1 000 660**	**1 017 104**	**957 073**	**667 687**
Fabrication maison :					
Vins	40 597	30 702	30 892	34 630	144 532
Bières	18 473	18 323	17 121	16 222	3 631
Total	**59 070**	**49 025**	**48 013**	**50 852**	**148 163**
Bières désalcoolisées	**22 314**	**20 870**	**20 191**	**19 125**	**20 503**
Ventes illégales :					
Contrebande	279 883	270 735	291 865	290 011	279 909
Fabrication de vin	175 918	135 183	132 570	165 518	163 062
Total	**455 801**	**405 918**	**432 435**	**455 529**	**442 971**
Total global	**6 911 266**	**7 182 856**	**7 621 004**	**7 885 989**	**7 957 555**

Remarque : Tous ces chiffres correspondent aux ventes brutes. Les données figurant dans la catégorie « Autres canaux » sont des estimations. Les données des magasins The Beer Store et des établissements vinicoles ont été fournies par Brewers of Ontario et chacune des vineries de l'Ontario. La méthodologie utilisée pour calculer les estimations de certaines catégories comprises dans la section « Autres canaux » a été modifiée pour 2004. Les chiffres des années antérieures n'ont pas été ajustés en conséquence. La valeur des ventes indiquée sous « Autres canaux » est une estimation qui tient compte du prix de détail moyen des spiritueux, vins et bières vendus respectivement par la LCBO, les boutiques des établissements vinicoles et les magasins TBS.

Répartition des prix de détail

Spiritueux

Montant en dollars canadiens au 31 mars 2004 – exemple d'une bouteille de 750 mL (40 % alcool)	Produit des États-Unis	Produit de l'étranger	Produit canadien
Versé au fournisseur	3,5907 $	3,6163 $	4,0143 $
Taxe d'accise fédérale	3,3198 $	3,3198 $	3,3198 $
Droits fédéraux d'importation	0,0000 $	0,0148 $	0,0000 $
Transport	0,2500 $	0,2125 $	0,0400 $
Total du coût en magasin	**7,1605 $**	**7,1634 $**	**7,3741 $**
Majoration de la LCBO	10,3899 $	10,3869 $	10,1763 $
Droits sur les bouteilles – LCBO	0,2175 $	0,2175 $	0,2175 $
Droits environnementaux – LCBO	0,0893 $	0,0893 $	0,0893 $
Montant arrondi – LCBO	0,0000 $	0,0000 $	0,0000 $
Prix de base	**17,86 $**	**17,86 $**	**17,86 $**
Taxes sur les produits et services	1,25 $	1,25 $	1,25 $
Taxe de vente provinciale	2,14 $	2,14 $	2,14 $
Prix au consommateur	**21,25 $**	**21,25 $**	**21,25 $**
Distribution des recettes			
Fournisseur (y compris transport)	3,84 $	3,83 $	4,05 $
Gouvernement du Canada	4,57 $	4,58 $	4,57 $
Gouvernement de l'Ontario	12,84 $	12,83 $	12,62 $

Vins

Montant en dollars canadiens au 31 mars 2004 – exemple d'une bouteille de 750 mL	Produit des États-Unis	Produit de l'étranger	Produit 100 % Ont.
Versé au fournisseur	3,6042 $	3,6345 $	4,0272 $
Taxe d'accise fédérale	0,3842 $	0,3842 $	0,3842 $
Droits fédéraux d'importation	0,0000 $	0,0281 $	0,0000 $
Transport	0,1669 $	0,2038 $	0,0000 $
Total du coût en magasin	**4,2453 $**	**4,2506 $**	**4,4114 $**
Majoration de la LCBO	2,7170 $	2,7204 $	2,5586 $
Droits sur les vins – LCBO	1,1250 $	1,1250 $	1,1250 $
Droits sur les bouteilles – LCBO	0,2175 $	0,2175 $	0,2175 $
Droits environnementaux – LCBO	0,0893 $	0,0893 $	0,0893 $
Montant arrondi – LCBO	0,0100 $	0,0000 $	0,0000 $
Prix de base	**8,40 $**	**8,40 $**	**8,40 $**
Taxe sur les produits et services	0,59 $	0,59 $	0,59 $
Taxe de vente provinciale	1,01 $	1,01 $	1,01 $
Prix au consommateur	**10,00 $**	**10,00 $**	**10,00 $**
Distribution des recettes			
Fournisseur (y compris le transport)	3,86 $	3,84 $	4,03 $
Gouvernement du Canada	0,97 $	1,00 $	0,97 $
Gouvernement de l'Ontario	5,17 $	5,16 $	5,00 $

Bières

Montant en dollars canadiens au 31 mars 2004 – exemple d'une caisse de 24 x 341 mL	Produit des États-Unis	Produit de l'étranger	Produit canadien
Versé au fournisseur	11,1949 $	11,0813 $	13,0619 $
Taxe d'accise fédérale	2,2903 $	2,2903 $	2,2903 $
Droits fédéraux d'importation	0,0000 $	0,0000 $	0,0000 $
Transport	0,5248 $	0,6384 $	0,0000 $
Total du coût en magasin	**14,0100 $**	**14,0100 $**	**15,3522 $**
CDS en succursale de la LCBO	4,9595 $	4,9595 $	4,9595 $
CDS hors succursale de la LCBO	1,3422 $	1,3422 $	0,0000 $
Majoration de la LCBO	4,1779 $	4,1779 $	4,1779 $
Droits sur les bouteilles – LCBO	1,4404 $	1,4404 $	1,4404 $
Droits environnementaux – LCBO	0,0000 $	0,0000 $	0,0000 $
Montant arrondi – LCBO	0,0000 $	0,0000 $	0,0000 $
Prix de base	**25,93 $**	**25,93 $**	**25,93 $**
Taxe sur les produits et services	1,81 $	1,81 $	1,81 $
Taxe de vente provinciale	3,11 $	3,11 $	3,11 $
Consigne du contenant	2,40 $	2,40 $	2,40 $
Prix au consommateur	**33,25 $**	**33,25 $**	**33,25 $**

Distribution des recettes

Fournisseur (y compris transport)	11,72 $	11,72 $	13,06 $
Gouvernement du Canada	4,10 $	4,10 $	4,10 $
Gouvernement de l'Ontario	15,03 $	15,03 $	13,69 $
Consigne du contenant	2,40 $	2,40 $	2,40 $

Distribution des recettes

	Spiritueux canadiens	Vins canadiens	Bières canadiennes
Fournisseur	19 %	40 %	39 %
Gouvernement fédéral	22 %	10 %	13 %
Gouvernement provincial	59 %	50 %	41 %
Dépôt			7 %

Remarque : Le terme « CDS » correspond au coût du service de la LCBO. La consigne du contenant s'applique aux produits consignés seulement.

Rétrospective des onze derniers exercices

(en milliers de dollars)

	2004	2003	2002	2001	2000
État des résultats					
Ventes et autres recettes	3 320 681 $	3 119 240 $	2 939 563 $	2 734 947 $	2 549 458 $
Coût des produits vendus	1 726 475 $	1 653 739 $	1 529 018 $	1 390 575 $	1 288 903 $
Bénéfice brut	1 594 206 $	1 465 501 $	1 410 545 $	1 344 362 $	1 260 555 $
Pourcentage	48,01 %	46,98 %	47,98 %	49,16 %	49,44 %
Dépenses d'exploitation	548 778 $	525 959 $	489 633 $	468 090 $	413 801 $
Recettes nettes	1 045 428 $	939 542 $	920 912 $	876 272 $	845 694 $
État des flux de trésorerie					
Encaisse d'exploitation	1 003 721 $	985 800 $	965 372 $	917 010 $	870 196 $
Changement au fonds de roulement	13 192 $	28 885 $	27 134 $	5 428 $	(15 198 $)
Encaisse pour investissements	(52 573 $)	(71 408 $)	(55 359 $)	(55 610 $)	(54 443 $)
Encaisse pour versements au Trésor provincial	(1 000 000 $)	(975 000 $)	(805 000 $)	(850 000 $)	(800 000 $)
Augmentation/diminution de l'encaisse en cours d'exercice	34 339 $	(32 723 $)	32 147 $	816 828 $	6 555 $
Situation financière					
Actif à court terme	365 218 $	322 892 $	384 028 $	330 515 $	308 724 $
Passif à court terme	338 896 $	299 549 $	298 067 $	249 367 $	221 228 $
Fonds de roulement	26 322 $	23 343 $	85 961 $	80 948 $	87 496 $
Actif fixe	227 504 $	225 045 $	197 895 $	186 906 $	172 024 $
Total des actifs	592 722 $	547 937 $	581 923 $	517 421 $	480 748 $
Ratios financiers					
Marge bénéficiaire	31,70 %	30,33 %	32,93 %	32,26 %	33,48 %
Rendement sur l'avoir des actionnaires	417,84 %	353,04 %	353,78 %	332,19 %	357,37 %
Ratio à court terme	1,08	1,08	1,35	1,32	1,40
Statistiques					
Rotation des stocks	7,32	7,46	5,95	5,29	5,26
Nombre d'employés permanents	3 320	5 362	3 225	3 174	3 074
Ventes par employé permanent	993 342 $	921 383 $	905 528 $	855 175 $	824 200 $
Nombre de succursales	598	547	599	601	602
Nombre de produits offerts couramment	3 449	3 476	3 487	3 478	3 430

Remarque : Les ventes par employé permanent sont données en dollars courants et non en milliers de dollars.

	1999	1998	1997	1996	1995	1994
État des résultats						
	2 349 832 $	2 160 843 $	2 013 873 $	1 989 804 $	1 808 518 $	1 764 731 $
	1 165 849 $	1 064 286 $	988 386 $	919 268 $	858 190 $	832 106 $
	1 183 983 $	1 096 557 $	1 025 487 $	990 586 $	950 328 $	932 625 $
	50,39 %	50,74 %	50,92 %	51,87 %	52,55 %	52,85 %
	374 358 $	351 653 $	324 957 $	323 819 $	313 029 $	333 710 $
	809 425 $	744 904 $	701 530 $	666 737 $	637 299 $	598 989 $
État des flux de trésorerie						
	839 405 $	769 507 $	725 197 $	687 663 $	655 198 $	639 979 $
	18 651 $	129 537 $	49 819 $	9 659 $	5 473 $	113 824 $
	140 265 $	125 324 $	139 424 $	226 256 $	226 895 $	114 783 $
	780 000 $	765 000 $	730 000 $	690 000 $	630 000 $	585 000 $
	5 589 $	130 554 $	23 592 $	18 934 $	3 776 $	8 602 $
Situation financière						
	275 774 $	230 720 $	236 200 $	235 516 $	229 541 $	201 204 $
	210 029 $	179 175 $	203 647 $	160 727 $	132 159 $	95 813 $
	65 745 $	51 545 $	32 562 $	74 789 $	97 382 $	105 391 $
	148 183 $	132 958 $	132 011 $	134 780 $	129 470 $	120 474 $
	423 957 $	363 678 $	368 246 $	374 296 $	359 011 $	321 678 $
Ratios financiers						
	34,80 %	35,03 %	34,31 %	35,21 %	35,61 %	34,24 %
	406,31 %	403,63 %	402,13 %	302,76 %	285,63 %	269,90 %
	3,31	3,29	3,26	3,69	3,74	3,17
Statistiques						
	5,40	5,53	5,02	5,07	4,92	5,02
	3 014	2 934	2 828	2 803	2 824	2 743
	771 623 $	724 866 $	706 079 $	673 273 $	633 636 $	637 678 $
	600	596	595	596	597	600
	3 366	3 098	2 960	3 349	3 053	2 824

LCBO